

STORIA DELLA LANCIA

Impresa Tecnologie Mercati
1906-1969



FABBRI EDITORI

In questo volume la storia della Lamia
è ricostruita secondo le più moderne
ed efficaci metodologie della storiografia di impresa,
con una analisi che, da punti di vista diversi,
affronta aspetti spesso inediti
di una vicenda industriale di assoluto rilievo.

I frequenti richiami alla tipologia del prodotto
che si incontrano nella analisi storica
trovano un supporto nella parte finale
costituita dalle schede tecniche dei prodotti.



STORIA DELLA LANCIA

Impresa Tecnologie Mercati 1906-1969

di

Franco Amatori

e

Florence Baptiste

Giuseppe Berta

Duccio Bigazzi

Maria Teresa De Palma

Guido Rosani

Giancarlo Subbrero

Fabbri Editori

Realizzazione grafica
Editris s.n.c., Torino

© Copyright 1992 Gruppo Editoriale Fabbri,
Bompiani, Sonzogno, Etas s.p.a.

A partire dalla sua costituzione nel 1985 l'Archivio Storico Fiat ha provveduto ad inventariare e riordinare tutto il prezioso materiale che costituiva il nucleo della memoria storica aziendale. Contestualmente è nata l'idea di promuovere lo studio e la pubblicazione di alcune sezioni particolarmente interessanti del vasto archivio documentario e iconografico.

Nel 1987, con la pubblicazione dei verbali dei Consigli d'amministrazione dal 1899 al 1915, la Fiat è stata la prima società in Italia a mettere a disposizione di tutti gli interessati un documento essenziale per comprendere la nascita e il primo sviluppo di una grande azienda e indirettamente di tutta l'industria automobilistica torinese. Questa operazione culturale è stata poi estesa fino al 1930, arricchita da un volume di riflessioni riassuntive sui primi trent'anni dell'impresa Fiat, basate su una lettura attenta delle carte aziendali nella loro valenza di documento storico.

Tra il 1989 e il 1991 sono stati inoltre pubblicati tre volumi di immagini, di cui i primi due presentano una ricca selezione di fotografie sull'attività industriale e commerciale della Fiat dalle origini al 1980; il terzo documenta l'evoluzione della comunicazione pubblicitaria fino al 1940 attraverso manifesti e disegni, molti dei quali inediti.

Il volume *Le carte scoperte. Documenti raccolti e ordinati per un archivio della Lancia* ha proposto nel 1990 un primo risultato del lavoro di ordinamento delle carte della società Lancia dalla fondazione al 1969. Questa *Storia della Lancia*, che affronta aspetti diversi, spesso inediti, di una vicenda industriale di assoluto rilievo, rappresenta ora il naturale completamento di quel lavoro, arricchito anche dall'esame di fonti esterne. Come risulta dal minuzioso apparato di note di cui sono corredati i testi, il confronto con le carte dell'archivio Lancia da parte degli autori è essenziale e sistematico.

Per l'apparato iconografico si è fatto ricorso al materiale conservato dall'Archivio Storico Fiat e dalle Pubbliche Relazioni Lancia.

Sommario

Parte prima

IMPRESA E MERCATO

Lancia 1906-1969	9
FRANCO AMATORI	
Premessa e riconoscimenti	10
I. 1906-1922: obiettivo sopravvivere	12
II. Lancia 1922-1939: gli anni del successo e del consolidamento	41
III. 1940-1958: la crisi dell'impresa familiare	70
IV. La Lancia di Carlo Pesenti: un inarrestabile declino (1958-1969)	94
Appendice statistica	115
Nota bibliografica	143

Parte seconda

ALLA RICERCA DELL'ECCELLENZA DEL PRODOTTO

La fabbrica e il territorio urbano	149	
FLORENCE BAPTISTE E MARIA TERESA DE PALMA		
Introduzione	150	
I. Note sulle grandi trasformazioni del territorio urbano torinese	154	
II. L'espansione immobiliare della Lancia da via Ormea a Chivasso: le tappe insediative (1910-1960)	158	
III. Logiche di acquisizione immobiliare e rapporti con il territorio	173	
IV. La fabbrica e il suo bacino di reclutamento	185	
Conclusione	201	
Tecnologia e organizzazione produttiva alla Lancia (1906-1969)		205
DUCCIO BIGAZZI E GIANCARLO SUBBRERO		
I. Premessa	206	
II. Il registro del contabile: via Ormea	208	
III. Il registro del contabile: Borgo San Paolo	214	
IV. Lo sguardo analitico di Mr. Lucas	223	
V. Pratiche del personale	228	
VI. La visita di un concorrente: confronti con l'Alfa Romeo	235	
VII. Lettere a Washington	240	
VIII. Relazioni esterne	248	

Cinquant'anni di relazioni industriali alla Lancia (1919-1969)	261
GIUSEPPE BERTA	
I. Un prologo nel «biennio rosso»	262
II. L'impresa fra controllo sociale e consenso	267
III. Speranze e realtà del dopoguerra	273
IV. Le ambiguità della cultura del lavoro	280
V. Una terapia d'urto	287
VI. «Oggi Lancia, domani Fiat»	292
La Lancia come fenomeno tecnico	301
GUIDO ROSANI	
I. La scuola di progettazione	302
II. La progettazione di insieme e la filosofia dell'integrazione sinergica dei gruppi	306
III. La progettazione meccanica	319
IV. Vizi privati e pubbliche virtù	325
Le corse della Lancia	331
GUIDO ROSANI	
Lancia, 60 anni di prodotto: le automobili e i veicoli industriali	347
GUIDO ROSANI	
Note ai testi	429

Parte prima

IMPRESA E MERCATO

Lancia 1906-1969

di Franco Amatori

Premessa e riconoscimenti

Il ricercatore che inizia ad occuparsi della storia della Lancia non può non essere colpito sin da un primo esame della documentazione dal fatto che l'azienda torinese agli inizi degli anni '30 sia fra le poche superstiti, come impresa indipendente, in un settore che ha visto cadere nomi illustri quali Itala, Spa, Isotta Fraschini. Accanto al gigante Fiat ed alla Lancia, restano solo la Bianchi — ormai prevalentemente orientata verso la produzione di veicoli industriali — e l'Alfa Romeo, risparmiata dal salvataggio pubblico. La Lancia invece, concentrata sulla fascia medio-alta del mercato, mostra una florida condizione economica. Comprendere le ragioni di questa capacità di resistenza e di consolidamento — già evidente negli anni del primo dopoguerra — è il punto d'attacco del saggio che ora viene presentato, uno studio sul ciclo di vita di un'azienda industriale, sulle ragioni del sopravvivere ad una diffusa mortalità infantile, della crescita e dell'accumulazione e infine del declino che ne annulla l'autonomia. A questi interrogativi si può rispondere ponendo in luce le strategie dell'impresa, identificando i tornanti più significativi della vicenda aziendale, i modi in cui sono stati sciolti i più importanti nodi decisionali. Allo stesso modo è necessario collocare la storia dell'impresa all'interno del settore in cui opera per render conto di tutti i condizionamenti che ad essa impone l'azione delle altre case automobilistiche — con le quali la Lancia va continuamente comparata —, l'evoluzione della domanda ed in generale dell'ambiente socio-economico esterno: in tal senso un rilievo particolare va assegnato alle politiche statali nei confronti dell'automobile.

L'angolo visuale è quello dell'imprenditore — individuo, famiglia, gruppo dirigente —, poiché nella storia della Lancia la risorsa critica sembra proprio quella imprenditoriale, intesa come capacità di deliberare al più alto livello: cosa produrre, dove, con quali mezzi. Non appare infatti una scarsità di altri fattori: manager, tecnici, operai, finanziamenti, mercati. Anzi, sotto quest'ultimo profilo va detto che è proprio un'impetuosa crescita della domanda nel periodo successivo al secondo dopoguerra a creare gravi difficoltà all'azienda, una condizione piuttosto comune a consolidate società industriali italiane negli anni '50 — si veda il caso Terni o Montecatini — un tema che forse andrebbe maggiormente approfondito e teorizzato dagli studiosi dell'impresa.

A molti debbo un grazie. Giancarlo Subbrero ha consentito l'orientamento in un archivio d'impresa vasto e difficile e in una notevole massa di dati sull'azienda e sul settore automobilistico. E soprattutto merito di Guido Rosani se ho compreso che cosa la Lancia abbia rappresentato dal punto di vista tecnico. Angelo Tito Anselmi e Duccio Bigazzi hanno reso disponibile un'impareggiabile conoscenza di storia dell'automobile. La ricerca, non potendo limitarsi all'archivio aziendale di Borgo San Paolo, ha dovuto estendersi ad archivi e biblioteche torinesi, ad archivi pubblici romani, ma anche a documentazione straniera, americana, inglese, francese. Nel corso di questa faticosa esplorazione, materiali, suggerimenti, consigli, mi sono giunti da Maria Lodovica Marogna, Carla Lanzavecchia, Amedeo Giustini, Marco Doria, Carreen O. Kaston, Tom Ste-

wart, Gilles Gleyze, Patrick Fridenson, Anna Guagnini, Elisa Cooper, Keyle Jones, Alessandro Benati.

Alcuni amici hanno letto in parte o per intero il manoscritto offrendo opinioni e correggendo errori di contenuto e di forma: Sergio Anselmi, Ercole Sori, Luciano Segreto, Vera Zamagni, Giuseppe Volpato, Marzio Romani, Maria Teresa Sillano, Giuseppe Berta, Giulio Sapelli, Anna Maria Falchero. Charles Feinstein mi ha invitato a discutere il primo capitolo nell'ambito del suo seminario di Storia economica presso l'All Souls College di Oxford, esperienza dalla quale ho tratto un decisivo incoraggiamento.

Il lavoro sulla Lancia e sull'automobilismo italiano si è intrecciato negli ultimi cinque anni con un'intensa attività didattica. Non potevo non coinvolgere i miei studenti della Facoltà di Economia e Commercio di Ancona e dell'Università Bocconi ai quali ho inflitto sull'argomento lezioni, seminari, paper, tesi di laurea. Certamente per me si è trattato di un consistente aiuto e tuttavia l'interesse mi è sembrato sincero. È d'obbligo ricordare almeno Pier Francesco Ciarrocchi, Elena Cefis, Luca Bonifacio, Giovanni Renzi, Alberto Guidotti, Claudio Sbaizzero, Daniela Narici, Daniela Costanzo, Caterina Lucarelli, Francesca Cordella, Andrea Colli.

Senza la testimonianza di chi le ha vissute, importanti vicende della storia aziendale apparivano di incerta decifrazione. Fortunatamente ho potuto contare sul cortese e attivo supporto di Nino Rosani, Ettore Zaccone Mina, Attilio Pasquarelli, Francesco De Virgilio, Gino Valenzano, Ferdinando Gatta, Franco Valentini, Pier Ugo

Gobbato, Damiano Nicola, Vincenzo Chà, Renzo Battaglini. Accomuno ad essi Luigi Gori, grande conoscitore del mondo automobilistico italiano, e Wim Weernink, una vera autorità per ciò che concerne la storia della Lancia. Nei limi del possibile Antonio Amadelli e Donatella Biffignandi del Museo dell'Automobile di Torino, Luigi Pellissier e Alfio Manganaro delle Relazioni Pubbliche della Lancia hanno agevolato la fatica.

La Fiat non è stata un committente distratto. Cesare Annibaldi responsabile delle Relazioni Esterne, Maria Teresa Scupolito e soprattutto Cristiano Buffa entrambi in periodi diversi, a capo del Progetto Archivio Storico Fiat, sono stati un'attenta e competente controparte, vera e propria spina nel fianco per tutto il corso del lavoro che ha costretto a cavar fuori il meglio dalle mie possibilità di ricerca ed elaborazione. Un serio confronto che però non ha impedito di trovare fra tutti i componenti del Progetto Archivio Storico — e includo fra essi anche Bruno Bottiglieri che vi ha operato come consulente — altro che cordialità e amicizia. Infine comprensione per il mio sforzo e solidarietà in tutte le persone che ho menzionato lasciano in me un caro ricordo.

Come si può constatare, molti hanno contribuito, ma la consueta chiusa che vede l'autore assumersi completa responsabilità di quanto viene stampato è doverosa e nient'affatto formale.

I. 1906-1922: obiettivo sopravvivere

1. Un settore stretto

Nell'ultimo decennio del secolo scorso in Europa e in America settentrionale esistono le risorse tecniche e le condizioni della domanda — un pubblico abituato da mezzo secolo alla ferrovia e più di recente largamente interessato alla bicicletta — affinché l'automobile, l'inusitato esito del matrimonio fra un carro ed un motore a combustione interna, abbia la possibilità di essere molto di più di un giocattolo per pochi stravaganti, un bene di largo consumo che segna profondamente il quotidiano modo di vivere, un mezzo di trasporto che supera le rigidità imposte da quelli sino ad allora disponibili¹. La non ancora completa definizione del prodotto, le diffuse abilità tecniche, le caratteristiche della domanda, che, seppure ancora limitata rispetto alle potenzialità, eccede in larga misura l'offerta, fanno sì che la struttura del settore, almeno sino alla prima guerra mondiale, sia ampiamente basata su un'organizzazione di tipo artigianale. La maggior parte delle imprese non fabbrica più di qualche centinaio di vetture l'anno e riceve da fornitori esterni diversi componenti, poi adattati, come del resto quelli realizzati all'interno, ad uno ad uno con lima e martello da operai specializzati, la gran parte dei lavoratori, ciascuno dei quali non produce in media neppure una vettura l'anno². Il successivo ampliamento del mercato, la tendenza sempre più marcata alla standardizzazione, alla produzione per parti intercambiabili, la più elevata incidenza del capitale fisso provocata dalla ricerca di una maggiore integrazione produttiva

e la necessità quindi di economie di scala, creano le condizioni per il configurarsi, già verso la fine degli anni '20 di un settore egemonizzato da poche grandi società³. Nel 1929, General Motors, Ford, Chrysler fabbricano più del 90% delle automobili vendute negli Stati Uniti. In Francia e in Inghilterra non si constata una simile concentrazione dell'offerta che resta però elevata se nello stesso periodo ai tre grandi produttori francesi, Citroën, Renault e Peugeot può essere attribuito il 68% della produzione nazionale, e in Inghilterra, Morris, Austin, Singer raggiungono il 76%, mentre in Germania la Opel perviene ad un quasi monopolio per le cilindrato piccole e medie⁴. C'è però spazio per politiche diverse da quelle che si fondano sulle economie di scala. Il predominio delle grandi imprese non esclude la vivace presenza, nei vari contesti nazionali, di aziende minori, purché esse non cerchino di competere sul prezzo, ma sappiamo accuratamente differenziare la propria offerta o addirittura puntino su un singolo segmento del mercato⁵.

In Italia, dove il settore automobilistico nel primo quindicennio del secolo si afferma come un nuovo ed importante elemento del patrimonio industriale del Paese⁶, si assiste ad una concentrazione del tutto anomala nel panorama internazionale: alla fine degli anni '20 un'unica impresa incide per quasi il 90% della produzione⁷. Le caratteristiche dell'ambiente socio-economico appaiono determinanti per spiegare un simile fenomeno. L'Italia è certamente il meno ricco fra i paesi che possono vantare un consistente settore automobilistico. Nel 1913 il prodotto interno lordo per abitante è circa la metà

rispetto a Francia, Germania e Regno Unito, meno di un terzo se paragonato agli Stati Uniti; nel ventennio successivo queste posizioni non subiscono sostanziali mutamenti⁸. La minore diffusione della ricchezza è un elemento non meno significativo. In un saggio del 1908 a giustificare la scarsa circolazione rispetto ad altre nazioni si ricorda che le sole spese di esercizio di un'automobile ammontano ogni anno a 10.000 lire, il che presuppone un reddito familiare almeno cinque volte superiore: «... in Italia non vi sono più di sei o settemila persone in queste condizioni doviziose»⁹. Di fatto alla vigilia della prima guerra mondiale vaste aree del paese sono prive di veicoli motorizzati: nel 1913 su un totale di 20.500 vetture, 18.200 erano distribuite in otto regioni con una netta prevalenza del Nord¹⁰.

L'azione dei pubblici poteri non mostra certo l'incisività necessaria a ribaltare queste obiettive condizioni d'inferiorità. Si consideri l'inadeguatezza della rete stradale. «La neve rimasta ha formato una spessa crosta sulla strada, crosta che sgelandosi nelle ore diurne trasforma la strada stessa in una profonda pozzanghera dove molti veicoli s'infossano fino a metà ruote»¹¹. Così è descritto nel marzo 1915 lo stato delle principali arterie di comunicazione italiane, quelle che congiungono Milano con Torino, Venezia, Bologna. E l'autore è molto preoccupato per la «mobilitazione» ritenuta imminente: «... Se dovessero passare colonne di camion, di carriaggi, di cannoni sarebbe un disastro»¹². L'incuria degli anni di guerra sembra peggiorare la situazione. Nel 1919 si lamentano ancora gli ostacoli creati alla circolazione dalle condizioni di abbandono delle strade nella provincia di Milano: «... Il selciato di Binasco è quello di un villaggio africano. E non migliore è la Milano-Legnano, la Milano-Vigevano, la Milano-Monza e la Milano-Treviglio»¹³.

In effetti nei primi decenni del secolo si constatano i cattivi risultati della vecchia legge del 20 marzo 1865 che nell'attribuire a enti pubblici o ad operatori privati la manutenzione delle strade «nazionali» non considera tali le vie di comunicazione che corrono parallele alla rete ferroviaria. La rete stradale così classificata si riduce dai

13.400 chilometri del 1864 agli 8.300 del 1910 e le sue condizioni sono quelle provocate da una massicciata composta di materiali molto diversi, olii pesanti, breccione, catrame e sabbia, che creano i gravi problemi della polvere, del fango, delle grandi buche¹⁴.

Lo Stato manifesta il suo interesse fiscale per l'automobile già all'inizio del secolo. La prima legge che stabilisce una tassa di circolazione per autoveicoli è del 10 dicembre 1906, ma un chiaro indirizzo emerge con la legge n. 794 del 30 dicembre 1909, un provvedimento che, penalizzando in particolare le vetture con motore di grandi dimensioni, provoca una netta avversione da parte degli industriali¹⁵. «È noto infatti — afferma qualche anno più tardi Mario Morasso facendosi interprete di questi malumori — che la concorrenza estera avviene specialmente nei tipi medi e più ancora nei tipi piccoli e nelle vetture, mentre la produzione italiana prevale nei tipi più grossi. La protezione a rovescio è un colmo»¹⁶. Ma la tendenza di fondo della tassazione italiana resta invariata: con la nuova legge del 1° gennaio 1921 un'automobile italiana di 50HP paga oltre cinque volte in più rispetto ad una equivalente macchina francese, e oltre quindici volte se confrontata ad una inglese¹⁷. E a ciò va aggiunto l'oneroso dazio sul petrolio e sulla benzina che fa dell'Italia del primo ventennio del secolo il Paese europeo in cui, dopo la Spagna, il prezzo del carburante è più alto¹⁸. Gli industriali lamentano anche una inadeguata protezione doganale. Una qualche barriera all'importazione era stata elevata con la legge del 6 luglio 1905¹⁹, ma nel 1914, in una «memoria» inviata al governo, l'Unione Italiana Fabbriche Automobili sostiene che nel nostro paese non solo si concede una minore protezione, ma la si applica in modo illogico. Viene infatti considerato solo il peso per stabilire tre classi differenti di tariffa con la conseguenza che l'automobile importata che pesa 501 chilogrammi è tassata come quella che pesa una tonnellata e che sopra i 1.000 chilogrammi non c'è nessuna variazione nel dazio attestato su un livello massimo di 600 lire. La tariffa presenta altre notevoli incongruenze. Con il sistema delle tre classi la carrozzeria può facil-

mente essere introdotta dall'estero senza che debba pagare alcuna tassa d'entrata ed in generale l'intero «marchingegno» protezionistico può essere eluso togliendo qualche parte all'automobile importata (ruote, congegni, accessori), una pratica largamente seguita dalle case straniere²⁰. Del resto gli errori, le disattenzioni, a volte l'aperta ostilità del mondo politico riflettono un più generale orientamento di avversione e diffidenza da parte dell'opinione pubblica per la quale, almeno fino alla prima guerra mondiale, l'automobile significa spavento, rumore, polvere, futile divertimento per pochi privilegiati. Quando nel 1914 si ha notizia della sentenza di un giudice parigino che condanna un pedone per aver provocato un incidente automobilistico con un incauto attraversamento di strada, la reazione più diffusa della stampa italiana è affermare che in questo modo si consacra per i conduttori d'automobili il diritto di massacrare i malcapitati viandanti²¹.

Non va naturalmente dimenticato il fatto che le case automobilistiche possono in parte superare le difficoltà poste dai limiti del mercato interno, volgendosi alle esportazioni. Nel 1900 vengono vendute all'estero sei unità che sono 829 già nel 1906. Più del grande aumento quantitativo, rilevante è la lievitazione del prezzo unitario che dalle iniziali cinquemila, si aggira su una somma tra le dieci e le quattordicimila lire alla fine del 1906.

Le esportazioni italiane raggiungono alla vigilia della guerra il 45% della produzione totale. Il periodo d'oro si ha però nel primo dopoguerra, allorché superato un difficile 1919, riprende dal 1920 un'ascesa che sembra irresistibile: nel 1922 i mercati stranieri assorbono il 69% delle automobili fabbricate in Italia. Questo record non viene più superato, ma le percentuali sono ottime anche negli anni successivi: 58,8 nel 1925, 53,6 nel 1926, 61,3 nel 1927²². Tuttavia l'esportazione non era una strada priva di rischi. Lo riconosceva con chiarezza nel 1910 Giuseppe Fargion fra i pochi a misurarsi con un'analisi economica del settore ai suoi inizi. «... Ma facilmente si può comprendere che l'esportazione, anche se costituisce al presente una delle risorse più effi-

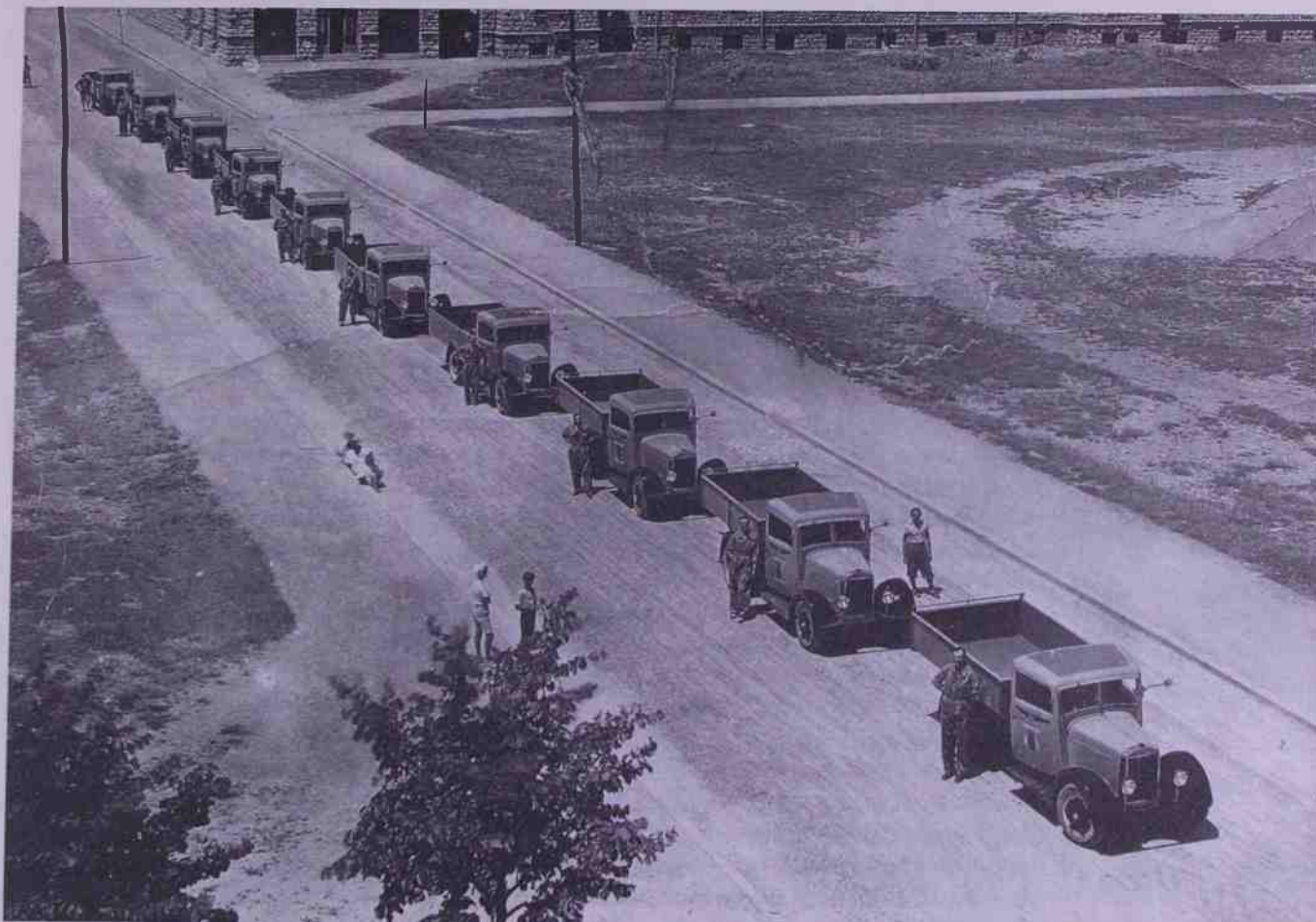
caci che restano a questa poco fortunata industria, non può però essere considerata come l'unico rimedio, in quanto che essendo essa soggetta a variazioni frequenti e sensibili, può procurare la sorpresa poco gradita di vedere, come è avvenuto nel 1909, l'esportazione complessiva discendere da 28 a 23 milioni circa»²³.

Un costante ostacolo è rappresentato dalle forti barriere protezionistiche degli altri Paesi — Stati Uniti, Germania, Francia — che per il primo quindicennio del secolo si aggirano sul 40% *ad valorem*. Elemento negativo è sicuramente l'alto costo dei trasporti, tenendo anche conto del fatto che l'industria italiana, in forte debito verso l'estero per le materie prime si trova di fatto ad operare una «riesportazione»²⁴. Effetti devastanti avrà la politica deflazionistica di «quota 90» alla quale presto si aggiungono le conseguenze della Grande Crisi: fra il 1926 e il 1931 le esportazioni calano da 34.191 a 11.940 unità²⁵.

Infine non va dimenticata la possibilità di iniziative straniere in Italia. Negli anni immediatamente precedenti il primo conflitto mondiale la minaccia americana basata su un'offerta a basso prezzo e su una produzione maggiormente standardizzata preoccupa seriamente i costruttori italiani²⁶. E nello stesso periodo si profila il rischio del *dumping* da parte delle fabbriche francesi e tedesche nel campo dei veicoli industriali per i quali possono contare su contributi dei propri governi²⁷.

Il quadro sin qui delineato rende dunque molto improbabile per l'Italia una struttura del settore diversa rispetto a quella che vede un'unica grande impresa accanto alla quale possono consolidarsi solo coloro che sappiano individuare una ben definita nicchia di mercato.

L'impresa dominante è la Fiat, la società torinese che fin dai suoi inizi si presenta con grandi mezzi e ambizioni²⁸. Il capitale sociale d'origine, 800.000 lire, già mostra il netto divario fra essa e l'azienda che rileva per iniziare l'attività, la Ceirano (6.000 lire), la quale peraltro rappresentava una viva realtà tecnica. Fra i suoi promotori ci sono alcuni importanti nomi della società cittadina: aristocratici e possidenti guadagnati alla causa dell'industrialismo come Roberto Biscaretti



Veicoli industriali Lancia della serie Jota.

di Ruffia, Emanuele Bricherasio, Lodovico Scarfiotti, Alfonso Ferrero di Ventimiglia e fra essi, sebbene in posizione di *outsider*, Giovanni Agnelli; uomini d'affari come il banchiere e setaiolo Michele Ceriana-Mayneri; l'agente di cambio Luigi Damevino; una banca di grandi tradizioni, sebbene in declino, come il Banco Sconto e Sete. E non privo di significato è il fatto che all'inaugurazione dello stabilimento di via Dante nel marzo del 1900 siano presenti due Altezze reali, il principe Tommaso, duca di Genova, e suo figlio il principe Ferdinando.

Di certo più importante è che alla Fiat emerge un gruppo dirigente e in particolare un *leader*, Giovanni Agnelli, che sa contenere la passione per

l'automobilismo²⁹ e comprendere che il divario nei confronti delle più avanzate esperienze straniere può essere almeno in parte colmato solo abbandonando costose velleità di autonoma sperimentazione.

L'obiettivo di fondo è presto individuato nel superamento di ogni impronta artigianale che non può essere ottenuto se non separando nettamente la funzione produttiva da quella di studio e collaudo. La Fiat si avvia quindi a percorrere la strada della produzione in serie che mira ai «grandi numeri», anche se la sua non è una strategia di tipo fordista tesa ad ampliare il mercato grazie ad un sostanziale abbassamento dei prezzi. La consapevolezza delle caratteristiche della do-

manda fa sì che almeno per i primi decenni del secolo le sue automobili siano vetture di lusso, incluso il modello Zero del 1912 che taluni elementi potrebbero far ritenere un primo esempio di «utilitaria»³⁰.

Le fragili condizioni del mercato spingono la Fiat nei primi anni a ricercare una notevole diversificazione produttiva, che si concretizza sia nella varietà dei modelli automobilistici (dalla fondazione alla prima guerra mondiale si contano 42 tipi), sia nei tentativi di allargare i propri interessi al di fuori del settore con le produzioni di motori marini e di veicoli industriali, che si ritengono al riparo dalle oscillazioni del mercato grazie alle commesse statali. Di grande rilievo è però soprattutto il configurarsi di un disegno di integrazione verticale — dalle produzioni metallurgiche a monte, alla carrozzeria a valle — ottenuto attraverso acquisizioni o partecipazioni che senza dubbio garantiscono una solida efficienza produttiva. La validità della politica aziendale è sostenuta da importanti appoggi esterni. Dalle difficoltà del 1907 la Fiat esce con il supporto della Banca Commerciale che, seppure con la cautela dettata dalla diffidenza per un settore nuovo, è di fatto garante dell'azione imprenditoriale³¹. Di maggior peso è il rapporto con lo Stato che già nel 1905 una visita ufficiale del sovrano rende visibile e che viene attentamente coltivato dalla *leadership* aziendale fedele ad una scelta «ministerialista» nei diversi tornanti delle vicende del Paese.

Il peso politico, oltre al patrimonio tecnico-produttivo, consente alla Fiat di ottenere una posizione privilegiata per quanto concerne le commesse belliche, così come la possibilità di risolvere in modo soddisfacente, all'indomani del conflitto, le «vertenze» con lo Stato relative sia ai modi di risoluzione dei contratti in essere, sia alle questioni fiscali.

Decisiva nel determinare la posizione di superiorità della Fiat sulle altre case automobilistiche resta tuttavia la capacità di concretizzare la sua strategia di integrazione verticale che non si arresta all'interno della fase produttiva, ma perviene alla creazione di una estesa rete di vendita: congiungendo produzione e distribuzione alla vigilia della prima guerra mondiale la Fiat si configura

come una grande impresa in senso moderno, in grado, attraverso la sua fitta intelaiatura organizzativa, di ridurre i costi unitari e di creare quindi una barriera all'entrata per eventuali concorrenti³².

Ad un ineluttabile insuccesso sono votate alcune società che per consistenza economica e industriale e per strategie produttive possono essere paragonate alla Fiat, come l'Itala, la Spa, l'Isotta Fraschini, la Bianchi³³.

In alcuni casi il vertice aziendale non presenta caratteri di stabilità e sicurezza come invece avviene per la Fiat. L'Itala e la Spa sono entrambe creazioni di quel vivacissimo iniziatore di imprese in campo automobilistico che è Matteo Ceirano il quale però non resiste a lungo al comando, sostituito per garantire la tutela di interessi più orientati all'aspetto finanziario: dopo il 1905 l'Itala è controllata dall'avventuroso banchiere genovese Giovan Battista Figari, mentre la Spa durante la guerra entra nell'orbita della Banca Italiana di Sconto³⁴.

Allo stesso modo i fondatori dell'Isotta Fraschini, già fra il 1906 e il 1907, pur mantenendo il controllo della gestione, perdono quello della proprietà, una situazione che si rivela particolarmente dannosa negli anni del conflitto allorché acquistano un peso decisivo all'interno dell'assetto azionario spregiudicati speculatori come Cella e Mazzotti Biancinelli³⁵. Tuttavia ciò che sembra mettere maggiormente a rischio una presenza stabile nel panorama automobilistico nazionale delle società menzionate (e casi simili appaiono la Züst, la Diatto, la Scat) è il fatto che esse propongano un approccio al mercato non troppo differente dalla Fiat basato sull'offerta di numerosi modelli e sulla ricerca della diversificazione produttiva in settori limitrofi.

L'Itala, la società che si rende celebre per la vittoria nella Pechino-Parigi del 1907, dalla fondazione (1904) al 1915 presenta 28 modelli, realizzando un motore «avalve» molto avanzato tecnicamente e fallendo invece il tentativo di produrre uno a corsa variabile. Nel frattempo si impegna anche nella produzione di biciclette per l'esercito³⁶. Sino alla prima guerra mondiale per la Spa si contano undici tipi, ma attorno al 1910

la società cerca di vendere quattro differenti vetture da turismo e tutta l'attività è basata su «disinteresse e inquietudine di ricerca», sulla fabbricazione di macchine «troppo nuove», «troppo avanzate per chi le guida», mentre la diversificazione è maggiore che all'Italia: autocarri leggeri, motori d'aviazione, motori marini³⁷. Nel primo quindicennio del secolo l'Isotta Fraschini propone ben 42 modelli e ad essi affianca l'impegno nel campo dei motori aeronautici e per la Marina Militare: sono i primi indizi di una rischiosa diversificazione ed eccessiva dipendenza dalle commesse pubbliche³⁸.

La Bianchi è un caso particolarmente significativo. Anche la casa milanese presenta numerosi tipi — 16 fino al 1915 mentre fra il 1911 e il 1913 mette sul mercato ben 5 modelli — ma a differenza delle altre imprese le sue non sono vetture di lusso ma «robuste e sicure macchine turistiche». In effetti la Bianchi sembrava in grado di porre sul mercato la prima vera utilitaria italiana: oltre alle automobili voleva produrre, però, biciclette, motociclette, veicoli industriali, motori aerei, una dispersione che le impedisce di cogliere un obiettivo tanto importante³⁹. Ancora una volta riemerge il peso di un contesto nazionale che non sopporta la presenza di più di una casa automobilistica alla ricerca dei «grandi numeri». Prendiamo l'esempio del trasporto pubblico. La Spa vi si era rivolta per prima già nel 1908, ma dieci anni dopo anche su questo versante la Fiat fa la parte del leone servendo 300 linee per uno sviluppo di circa 10.000 km su un totale di 13.500⁴⁰.

È opinione corrente e del tutto esatta che la prima guerra mondiale abbia costituito un potente volano per l'industria automobilistica italiana: le unità in circolazione, circa 20.000 nel 1914, sono 80.000 nel 1918, le imprese — incluse quelle di componenti — 32 nel 1913, sono 53 nel 1917⁴¹.

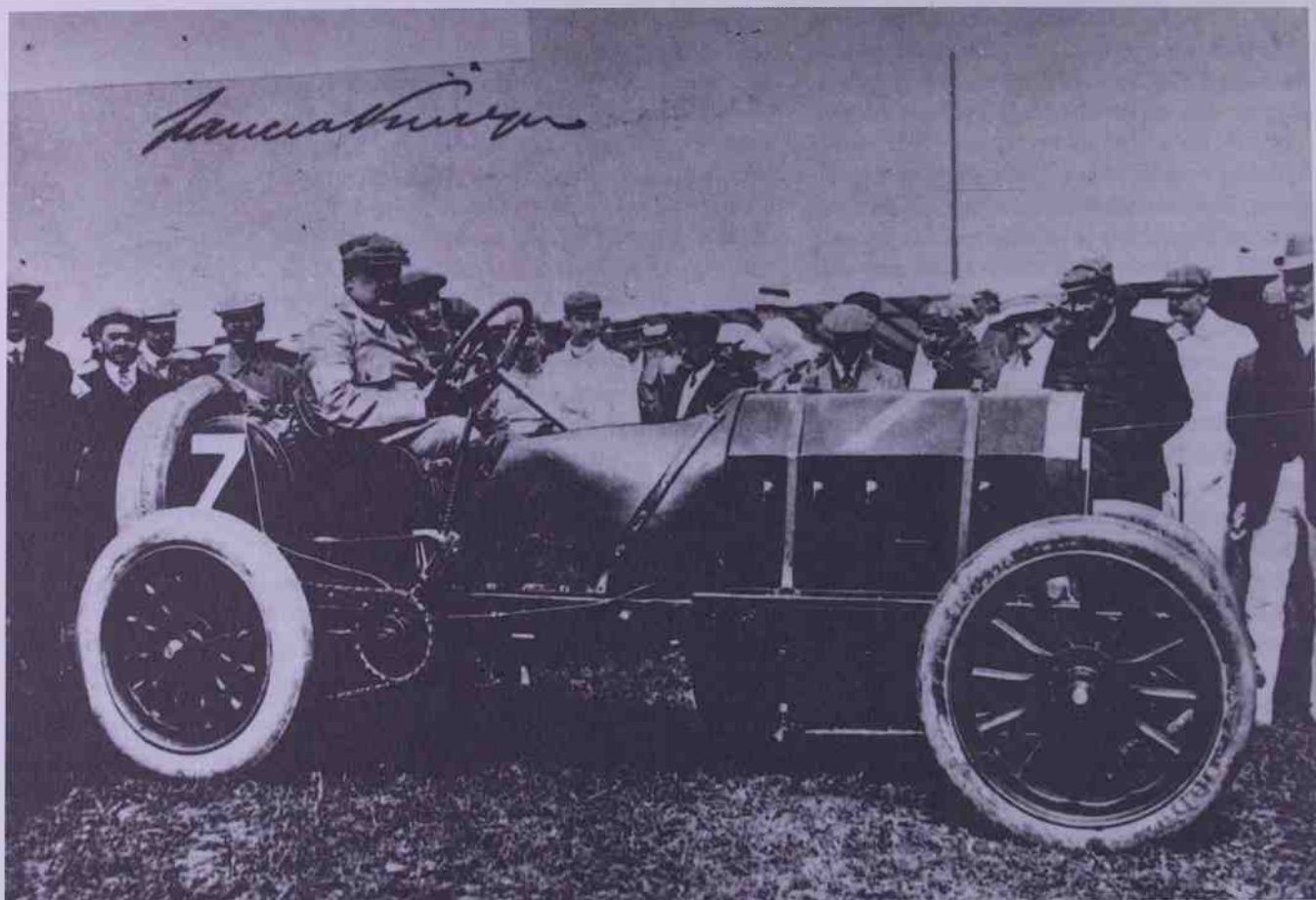
Non bisogna però dimenticare che per molte aziende le opportunità offerte dal grande conflitto rappresentano una formidabile trappola. Per Italia (motori per aereo), Spa (autocarri e motori per aereo), Isotta Fraschini (motori per aereo e marini), Bianchi (autocarri e motori per aereo) —

e ad esse va certamente aggiunta l'Alfa Romeo che fabbrica perforatori, proiettili, motori per aviazione, macchine agricole — le condizioni create dalla guerra provocano una crescita artificiosa ed un allontanamento dalla originaria *core technology* tali da porre problemi di riconversione difficilmente superabili⁴².

Se competere sullo stesso terreno della Fiat è estremamente arduo, non meno difficile è individuare la nicchia giusta, come dimostrano quanti tentano di produrre piccole cilindrato.

Già all'inizio del secolo sembrava questa una delle strade maestre per l'industria automobilistica italiana. «Bisogna... democratizzare l'automobile, fabbricando tipi di macchine di minore potenza, da servire al quotidiano uso dei commerci, poiché è grande torto dei nostri costruttori di aver considerato l'automobile come oggetto di lusso e di non aver fatto nulla per farlo entrare nell'uso pratico»⁴³. Se non si intraprendeva questa strada la colpa veniva attribuita alle imprese più «anziane» che si ostinavano a costruire grosse vetture di lusso provocando l'imitazione delle nuove entrate nel settore, tanto da creare una generale incapacità ad indirizzarsi verso modelli per la clientela popolare⁴⁴.

Nei fatti era difficile forzare le caratteristiche del mercato a cui potevano accedere gli industriali italiani, un mercato che basandosi sulle fasce alte offriva poco spazio alle vetturine. In questa prospettiva un caso di innegabile fallimento è quello della Darracq (poi Alfa) che nel primo decennio del secolo, forte della propria esperienza in Francia, aveva tentato di imporre in Italia l'auto economica lasciando così in precarie condizioni lo stabilimento del Portello⁴⁵. Ma anche le vetturine brillanti prodotte nel primo dopoguerra come la Temperino, la Chiribiri, l'Aurea-Fata avranno vita difficile. Nel primo caso sarà determinante la confusa situazione bancaria di inizio anni '20, esiziale per una casa a cui le vendite limitate non consentivano di contare sull'autofinanziamento; le altre che puntano soprattutto sul mercato estero devono subire tutte le difficoltà di «quota 90»⁴⁶. La vicenda di questi produttori non è che la punta di un *iceberg* rappresentato dai tantissimi tentativi che non riuscirono a de-



Vincenzo Lancia
pilota.

collare dal livello artigianale⁴⁷. Fra questi vanno segnalate le iniziative di alcuni famosi piloti come Luigi Storero o come Felice Nazzaro, i quali, con Vincenzo Lancia, fanno parte della prima squadra corse della Fiat. Entrambi tentarono senza successo, e a più riprese, l'avventura industriale a dimostrazione del fatto che essere grandi conoscitori del prodotto automobile non è certo condizione sufficiente a costruire una solida azienda⁴⁸.

Il caso di Vincenzo Lancia presenta caratteri di unicità, tali da far sì che la sua azienda sia «l'impresa di nicchia» che sopravvive alla competizione darwiniana dei primi tre decenni del secolo. Quando nel 1906 inizia la sua carriera di industriale, Lancia è uno dei più famosi piloti del mondo, noto soprattutto per la sua spericolatezza. Era opinione comune che come costruttore

avrebbe realizzato vetturette da città veloci e brillanti. In realtà Lancia sa mettere da parte qualsiasi tentazione sportiva e progetta automobili che siano tali, né «carrozze con motore», né vetturette da corsa, forse non particolarmente innovative, ma di ottime prestazioni, sempre con un equilibrato rapporto peso-potenza. Lancia determina con precisione la sua fascia di mercato, una fascia medio-alta sia in Italia sia all'estero dove giovandosi della sua fama, già dai primi anni di attività si affida a rappresentanti per la vendita.

Elemento significativo della *business idea* dell'industriale torinese è la grande concentrazione sulla produzione automobilistica senza sbandamenti diversificatori. Questa considerazione vale particolarmente per gli anni della guerra, durante i quali Lancia continua a propagandare le sue

auto di lusso e ad adattare il loro chassis agli usi militari. Non mancano difficoltà di riconversione, senz'altro minori tuttavia rispetto a quelle dei concorrenti data la contenuta dispersione produttiva.

Non irrilevante infine per comprendere la tenuta dell'azienda è il rapporto instaurato con la Fiat. Si è affermato che Lancia si sviluppa con il lungimirante consenso di Agnelli che vuol proteggersi sulla fascia alta del mercato dalla concorrenza straniera⁴⁹. Non possediamo sufficiente documentazione per sostenere questa ipotesi, certo è che le relazioni fra Agnelli e Lancia, quali appaiono dagli atti delle associazioni imprenditoriali, sono sostanzialmente buone. Fra le due aziende non compaiono mai frizioni concorrenziali, ed anzi si stabiliscono collaborazioni sul piano produttivo⁵⁰.

2. L'imprenditore

Vincenzo Lancia nasce il 24 agosto 1881 a Fobello in alta Valsesia, terzo figlio di Giuseppe e Marianna Orgiazzi, originari della zona. Giuseppe Lancia ha già cinquantanove anni, essendo nato anch'egli a Fobello nel 1822¹, ma il paesino di montagna è per lui soprattutto un luogo di villeggiatura. Affermato uomo d'affari, ha trascorso, in giro per il mondo, gran parte della sua vita.

Dal padre, Vincenzo Lancia ha una solida condizione economica che gli consente di iniziare con una certa tranquillità l'avventura di costruttore automobilistico, ma riceve, probabilmente, anche un'eredità immateriale, una profonda passione per la tecnica, testimoniata in Giuseppe Lancia dalle invenzioni che gli sono riconosciute nel campo della conservazione alimentare². Nel 1850 all'Esposizione di Torino viene premiata una sua macchina per lavorare la carne, che avrà una certa diffusione soprattutto in Francia. In seguito numerosi sono i brevetti: nel 1856 per la cottura delle carni a vapore con caldaie a doppio fondo e per una nuova macchina per insaccare ad azione continua; nel 1868 per la conservazione della carne e del pesce con particolari frigoriferi;

infine nel 1881 per una caldaia rotativa, poi utilizzata nello stabilimento militare di Casaralta presso Bologna.

Per Giuseppe Lancia, la prosperità sembra essere arrivata con la guerra di Crimea³. In precedenza aveva viaggiato per l'Europa e per l'America Latina da dove, nel 1854, era tornato con un piano per importare carni argentine. In effetti nel 1855, utilizzando il metodo Appert, riforniva con ottimi risultati le truppe piemontesi.

Terminato il conflitto, Lancia torna in Argentina ed investe i profitti in una fabbrica per la produzione di carne in scatola a Buenos Aires. In seguito è ancora attivo in Italia.

Nel 1873 costituisce una società per l'approvvigionamento di carni cotte al Comune di Milano. L'iniziativa non ha successo⁴. Miglior esito ottiene nel 1876 con la vendita al governo spagnolo di un milione di scatole mentre, per tutto il periodo che va dal 1877 al 1889, rifornisce ancora l'esercito italiano.

Giunge intanto anche un certo prestigio sociale. Dal 1860 la ditta Lancia può fregiarsi dello stemma della Casa Reale, ed il proprietario assumere il titolo di provveditore del principe Eugenio di Carignano. Di ritorno dall'Argentina l'imprenditore era stato presentato al re e nominato



Vincenzo Lancia alla guida di una Fiat.

suo consigliere per questioni di caccia⁵. E forse esagerata l'affermazione di una pubblicazione celebrativa secondo cui Lancia era straricco⁶, certo consistente è la sua posizione patrimoniale. Alla villa nella natia Fobello aggiunge diverse proprietà a Torino, dove nel 1891 la guida Marzorati lo registra sotto due indirizzi, via Ormea 2 e corso Vittorio Emanuele 9⁷.

Quando Vincenzo Lancia a fine Ottocento entra nel mondo del lavoro, appare, date le sue attitudini e i suoi interessi, nella classica posizione dell'uomo giusto al posto giusto. Lancia è un giovane estroverso ed esuberante, insofferente della disciplina scolastica, ma affascinato dal mondo delle officine meccaniche. In un affettuoso ricordo, la sorella Maria lo rivede «indisciplinato sbarazzino più assiduo frequentatore delle piazze che non della scuola elementare Nicolò Tommaseo». E l'amico industriale Fausto Carello ricorda di averlo ritrovato, dopo essere stati compagni alle elementari, al primo corso della scuola tecnica Giuseppe Lagrange: «Fummo tutti e due sonoramente bocciati [e tuttavia]... appena dodicenne Vincenzo Lancia era invaso dalla passione della meccanica, e dopo l'uscita dalla scuola non mancava di fare una sosta nella nostra officina di via San Massimo [fondata nel 1875 per la produzione di fanali da carrozza, *n.d.a.*] a maneggiare con perizia lima e martello o a costruirsi rudimentali giocattoli»⁸. Se questo è il giovane Lancia, la città nella quale qualche anno più tardi inizia a lavorare è una Torino che sta uscendo dalla gravissima crisi di fine anni '80, provocata dalla rottura dei rapporti commerciali con la Francia e soprattutto dal crollo dei maggiori istituti di credito cittadini travolti dai «grandi affari» edilizi di Roma e di Napoli. Nell'ultimo scorcio del secolo si intravedono con una certa chiarezza gli elementi ambientali che favoriranno la nascita e lo sviluppo del maggior centro automobilistico italiano⁹.

Mentre restava viva la tradizionale attività dei carrozzieri abili nell'adattarsi alla nuova domanda delle ferrovie, si può constatare come la difficile congiuntura del periodo 1888-1895 non intacchi la solidità di un settore metalmeccanico fondato non solo sulle officine militari e civili dello Stato — l'Arsenale, gli stabilimenti ferroviari — vivaio

di un importante nucleo di operai specializzati, ma anche su aziende private quali l'Ansaldo, la Dubosc, le Officine di Savigliano, le Ferriere Piemontesi, in grado di fornire prodotti relativamente sofisticati: dalle macchine utensili ad alta precisione, ai motori e alle apparecchiature elettriche, ai getti speciali in ghisa. Si deve altresì rilevare che la *débâcle* finanziaria dei primi anni '90 non aveva completamente vanificato la consistenza di risorse finanziarie disponibili per l'investimento nel settore secondario, risorse che le prospettive dell'industria automobilistica contribuiranno potentemente a «scongellare». Di pari importanza per comprendere i presupposti del grande avanzamento dell'industria torinese nell'età giolittiana è un clima intellettuale, dominato dal positivismo, che considera la conoscenza della realtà strumento di intervento per il progresso socio-economico e che si concretizza in istituzioni culturali specifiche, di diverso livello ma tutte orientate a favorire l'affermazione dell'industrialismo: il Laboratorio di Economia Politica, il Politecnico, l'Istituto Professionale. E non va sottovalutata l'azione della *leadership* politica locale che dai primi anni del nuovo secolo si impegna con vigore nell'offerta di fattori indispensabili alla crescita: energia elettrica a basso prezzo, più ampia rete ferroviaria, edilizia popolare, istruzione professionale.

I primi tentativi in campo automobilistico a Torino risalgono al 1895¹⁰. L'ingegner David Federmann inizia un'attività di rappresentanza della Daimler, mentre l'industriale chimico Michele Lanza fa costruire una vettura dai suoi fornitori di macchinari, i fratelli Martina. Le iniziative, anche se effimere, si infittiscono sino a fine secolo. Utilizzando quasi sempre motori stranieri, provano la ditta Bender e Marty, il costruttore di bicicli Luigi Storero, l'avvocato Carlo Racca, l'ingegner Caramagna, l'ingegner Emanuel Rosselli. Già i contemporanei sono costretti a chiedersi come mai non sia Milano ma Torino il più importante centro automobilistico nazionale¹¹. Non c'è dubbio che l'impresa più significativa del settore, tra quante vengono create nella città subalpina prima della fondazione della Fiat, sia quella del cuneese Giovanni Battista Ceirano. Gli mancano i capitali, le giuste relazioni sociali, le

grandi vedute per compiere un'operazione analoga a quella riuscita più tardi a Giovanni Agnelli. A lui va, però, riconosciuto il merito di aver riunito un gruppo di collaboratori di prim'ordine tanto da poter offrire il miglior veicolo progettato integralmente a Torino. Non a caso, alle origini della Fiat, c'è l'acquisizione della Ceirano. L'officina della ditta è in corso Vittorio Emanuele 9 al piano terra del palazzo che Giuseppe Lancia possiede e dove vive con la sua famiglia. In definitiva Vincenzo Lancia può osservare nel cortile di casa la più interessante esperienza di costruzione automobilistica torinese.

Nel 1898¹² il figlio del padrone di casa risulta assunto da Ceirano come impiegato, ma probabilmente solo perché questa qualifica sembrava più consona alla sua posizione sociale¹³. In realtà, Vincenzo Lancia si immerge nell'attività della ditta, dal disegno delle vetture alla costruzione, alla riparazione, ed è presto in grado di padroneggiare completamente i problemi dell'assistenza tecnica. I benefici maggiori di questo apprendistato sono per Lancia la vicinanza con il progettista della Ceirano, Aristide Faccioli, che gli insegna i fondamenti della costruzione automobilistica, ed una particolare sensibilità ai problemi dei clienti, indispensabile in un periodo in cui l'affidabilità del mezzo è ancora molto precaria. Nel 1900 con la Ceirano passa alla Fiat, un cambiamento che lo pone a contatto con una superiore realtà tecnica ed organizzativa e che sembra aver segnato profondamente il suo atteggiamento di industriale attento a non porre in conflitto le esigenze sportive e di sperimentazione con i concreti vincoli del mercato.

Lancia, sebbene non ancora ventenne, è per la Fiat un prezioso collaudatore, in grado di contribuire con i suoi giudizi in misura non irrilevante al miglioramento dei modelli. Da questo incarico all'inserimento nella squadra corse il passo è breve. Lancia è pilota della Fiat per otto anni, conquistandosi la fama di guidatore più veloce del suo periodo¹⁴. Un vero e proprio momento di gloria lo vive nell'ottobre del 1905 negli Stati Uniti a Long Island per la coppa Vanderbilt. È in testa con un vantaggio di un quarto d'ora e sarebbe sicuro vincitore se, urtato da un altro con

corrente, una sosta di quaranta minuti non lo costringesse ad accontentarsi del quarto posto. Ma il «New York Times» in prima pagina lo proclama eroe della giornata, esaltando la sua guida abile e spericolata, sostenuta da freddezza di giudizio e nervi d'acciaio, tanto da lasciare stupefatto ogni osservatore. Nei negozi americani di giocattoli «l'automobile di Lancia» va a ruba¹⁵.

A ventiquattro anni, molto prima di affermarsi come industriale, Lancia ha già dato un suo contributo alla storia dell'automobilismo¹⁶.

Il giovane che ha raggiunto una simile fama appare una personalità ormai ben definita. Sicuro e di modi spicci sul lavoro — concede poco agli altri se non ha terminato quello che si propone — è però fondamentalmente sereno, gioviale, di gran compagnia non rifiutandosi mai alle tavolate e al gioco delle bocce. A suo agio con signori come i Biscaretti o il direttore d'orchestra, barone Franchetti, lo è anche con «garzoni» come Pietro Bordino o Battista «Pinin» Farina, di cui è fra i primi ad apprezzare il talento. Del resto, se in officina non esita a sporcarsi le mani, la sera, accompagnato al piano da Faccioli, intona romanze e dopo i collaudi discute di Wagner con un cliente come il maestro Franchetti. E con il compagno di lavoro Fogolin e con l'amico di questi, il conte Contin di Castelseprio, passa serate scorrendo d'automobilismo, giocando a scacchi, leggendo, «... e spesso si discuteva anche di politica. Non eravamo iscritti al partito, ma la nostra simpatia era tutta per il socialismo, un socialismo che avrebbe potuto chiamarsi meglio altruismo e consisteva nell'umano desiderio di veder migliorate le condizioni del popolo»¹⁷.

Sembra naturale che Lancia si senta maturo per tentare la propria strada di costruttore. Non gli mancano certo competenza, notorietà, solidità economica, buone amicizie — significativo in questo senso l'incoraggiamento che gli proviene dal rappresentante della Michelin in Italia, Ernesto Vaccarossi. Al termine della seduta del 20 ottobre 1906, Agnelli riferisce al consiglio d'amministrazione della Fiat di essere stato informato del fatto che Lancia intende lasciare la società per dar vita, insieme con un altro collaudatore Fiat, Claudio Fogolin, ad una fabbrica d'automobili che si de-

dichi soprattutto alla produzione di piccole vetture da città¹⁸.

La notizia circolava già da qualche tempo ed era stata riportata da diversi giornali¹⁹, ma non doveva essere, almeno sul momento, del tutto gradita ad Agnelli, che rischiava di perdere il pilota di maggior richiamo. Lancia accetta così la proposta di continuare a correre per la Fiat, ma solo a condizioni economiche di tutto favore che prevedevano oltre ad un cospicuo compenso fisso, 50.000 lire in caso di vittoria nelle competizioni più importanti (somma pari a quella che versa per fondare la sua azienda). Lancia sapeva quanto valeva per la Fiat e del resto le difficoltà iniziali della sua impresa non gli consentivano di rifiutare buone offerte²⁰. Correrà ancora due anni per la sua vecchia società ma senza grande successo. Il mestiere di industriale era troppo esigente.

3. I primi anni in via Ormea (1906-1910)

La Lancia e C., società in nome collettivo, viene costituita a Torino il 29 novembre 1906 con un capitale di centomila lire suddiviso in parti uguali fra Vincenzo Lancia e Claudio Fogolin¹. Non possiede ancora una propria sede per l'attività produttiva e affitta quindi uno stabile all'incrocio delle vie Ormea e Donizetti, ai numeri civici 89 e 91 della prima. Il locale era stato abbandonato da un'altra azienda automobilistica, l'Itala, che nel giugno del 1906 si era trasferita in corso Orbassano².

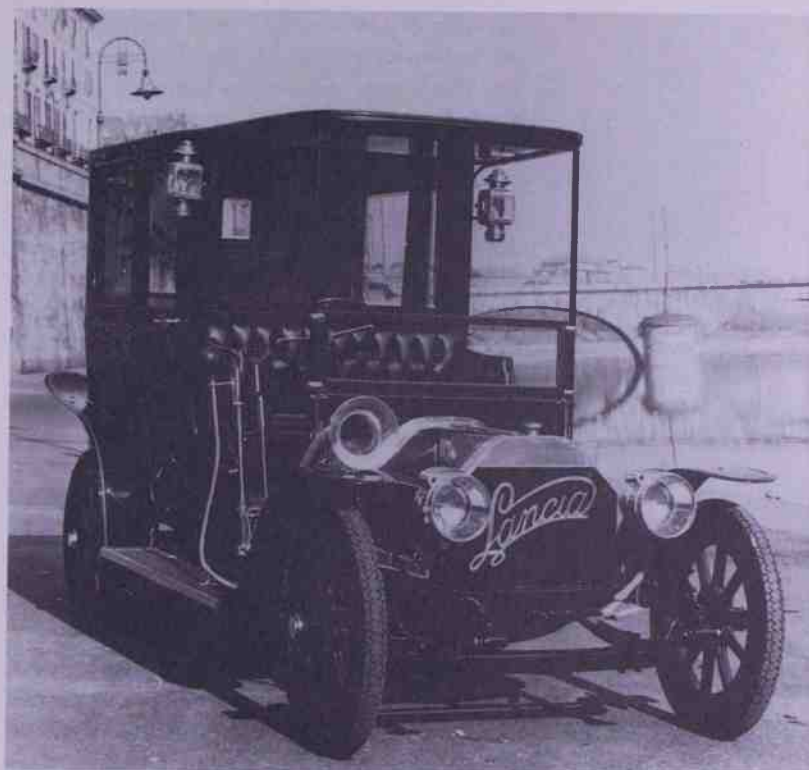
Lancia tenta l'avventura imprenditoriale quando è alle porte la più difficile congiuntura che il settore motoristico abbia sofferto dalla sua nascita. Essa cade in realtà all'interno di una crisi economica generale con epicentro in quello che sta diventando il cuore del capitalismo mondiale, gli Stati Uniti. Si tratta di una crisi che dimostra quanto ormai siano interrelate le economie delle nazioni industrializzate o che si vanno industrializzando e che rappresenta un chiaro preavviso della catastrofe dei primi anni '30³. In Italia, come negli altri paesi, la domanda di automobili ha un calo di particolare intensità. Il crollo dei titoli crea uno stato di disagio finanziario che

porta a risparmiare sulle spese di lusso e l'automobile è senza dubbio fra queste. «... Molti che avrebbero cambiato macchina si contentarono di quella che avevano, altri che avevano intenzione di acquistarla si rassegnarono ad attendere giorni migliori»⁴. Tuttavia, apparvero immediatamente agli osservatori contemporanei le carenze intrinseche di un settore che negli anni buoni era cresciuto in modo eccessivo e disordinato, anche per l'evidente presenza di forti interessi speculativi. «... Fra il 1905 e il 1906 si crearono un gran numero di società ma coloro che le costituivano spesso non visitavano neppure le officine, ma agivano in Borsa... si vendette molta carta e poche vetture»⁵. Un elemento di grave irrazionalità gestionale era certamente determinato dal tentativo dei costruttori di impressionare il pubblico con il continuo rinnovo dei tipi: «... il lavoro degli operai procedeva a volte lento, a volte affannoso, quasi sempre inconcludente e punto serio economicamente»⁶. Il 1907 è l'anno culminante della crisi. Le immobilizzazioni raggiungono una incidenza percentuale elevatissima sul capitale delle aziende, che devono quindi ricorrere al credito, proprio quando le condizioni generali ne rendono più costosa l'erogazione⁷. Persino la maggiore impresa rischia di essere travolta. Dopo un utile netto di quasi 4 milioni nel 1906, il bilancio della Fiat per il 1907 si chiude, anche per le svalutazioni, con una perdita di quasi 7 milioni e mezzo. L'anno seguente il capitale sociale viene portato da 9 a 3 milioni. Ma pure in questo frangente i «grandi numeri» rappresentano un vantaggio. «... Ciò che ha salvato la Fiat è stato l'ingente numero dei debiti» — afferma nel 1912 Giuseppe Broglia, allora consulente ed in seguito direttore amministrativo della società —. I creditori si accorsero che da una liquidazione non avrebbero potuto ottenere che il 70% dei loro crediti. Allora cercarono di salvare la Fiat»⁸. La più evidente conseguenza delle vicende del 1907 per il settore automobilistico è la drastica eliminazione delle imprese: 60 in quell'anno, sono 44 nel 1908, 33 nel 1909, 22 nel 1910⁹.

Al momento poco propizio per una nuova iniziativa, Lancia deve aggiungere un altro ostacolo

che gli deriva da un incidente fortuito, un incendio che nel febbraio del 1907 distrugge disegni e modelli di fonderia e danneggia anche gravemente le parti già in lavorazione e il macchinario. Nei suoi *Ricordi*, Fogolin propone Lancia che: «... imperturbabile (non volle mancare ad una partita di tarocchi in casa di amici la sera stessa dell'incendio) si rimise all'opera»¹⁰. La sorella Maria, altrettanto enfatica ma forse più veritiera, lo rivede in quella circostanza: «... mordersi per il dolore le mani e disperato piangere come un bambino»¹¹. L'incendio non deve avere un peso da poco nella perdita di 140.000 lire con la quale si chiude il 1907¹². Tuttavia, né il serio guaio, né le precarie condizioni esterne troncano il tentativo industriale dei due ex colleghi alla Fiat. Avevano evidentemente ragione coloro che ritenevano ci fosse oltre il fumo della speculazione borsistica una solidità tecnico-organizzativa che lasciava ben sperare per la ripresa¹³.

Il primo chassis della ditta viene prodotto negli ultimi mesi del 1907¹⁴; al Salone di Torino dell'anno successivo è esposto come 12HP. Va ricordato a questo proposito che solo dal 1919, su suggerimento del fratello Giovanni, studioso di lingue classiche, Lancia rinomina le sue macchine utilizzando le lettere dell'alfabeto greco così che quello costruito nel 1907 è il modello Alfa. Il motore, a 4 cilindri biblocco di 2.543 cm³, grazie all'uso di acciaio «legato», consente di raggiungere i 90 km l'ora. Di forma molto semplice e slanciata, poiché in via Ormea manca un apposito reparto, viene carrozzato da una delle migliori aziende torinesi in questo campo, la Locati e Torretta. Nel primo stabilimento vengono fabbricati altri tre modelli, oltre ad uno speciale tipo più veloce della 12HP. Nell'estate del 1908 esce la 18HP (Dialfa), una 6 cilindri che, pesando solo 75 chilogrammi in più rispetto allo chassis precedente, può toccare i 112 km orari; la macchina appariva di notevole originalità, ma tra il 1908 e 1909 vengono costruiti solo 23 esemplari. Nel 1909 si ha un passo importante con la preparazione del motore da 3.120 cm³ del 15HP (Beta), un 4 cilindri monoblocco dal quale deriveranno tutti gli altri fino alla DiKappa del primo dopoguerra. Ed, in effetti, molto simile è la strut-



tura della 20HP (Gamma) del 1910, che una maggiore cilindrata (3.460 cm³) e la possibilità di una più elevata rotazione del motore (1.500 giri al minuto) rendono la più veloce fra le prime Lancia.

Una Lancia Alfa carrozzata *coupé de ville*, conservata presso il Museo Vincenzo Lancia di Torino.

In questi modelli emergono già concezioni progettuali che restano per l'impresa una caratterizzazione di fondo. L'obiettivo è ottenere una vettura leggera ma compatta, rifinita ma funzionale, capace di accelerazioni senza scatti e di mantenere un'alta velocità media su una grande varietà di strade, adatta ad essere guidata per lunghe distanze perché non ha bisogno di particolari attenzioni. La clientela è presto identificata in un pubblico di intenditori, di «fascia medio-alta», al quale però si intende proporre un prezzo ragionevole. L'Alfa costa dalle 10 alle 14 mila lire. Forse dal grande pilota della Fiat ci si aspettavano esiti più spettacolari e sofisticati¹⁵. Lancia, che pure fin dall'inizio presenta interessanti innovazioni — ad esempio l'Alfa incorpora

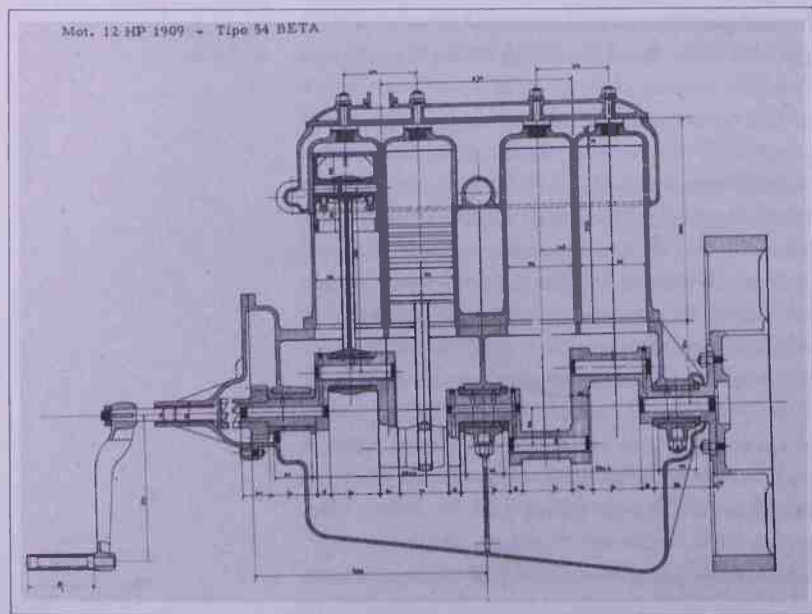
uno speciale carburatore — vuol costruire invece una vettura intermedia fra i tipi di grandi dimensioni che le case italiane producono soprattutto in quegli anni e le «brillanti» ma fragili vetturette. Dall'esperienza di corridore, l'industriale ricava la convinzione che la solidità complessiva dello chassis sia più importante della potenza del motore. Essenziale è un equilibrato rapporto fra velocità e sicurezza, un risultato che non potendosi certo conseguire riducendo la consistenza degli altri componenti lo chassis può essere ricercato solo con minori proporzioni del motore e degli organi di trasmissione¹⁶. In realtà, le critiche che inizialmente vengono mosse al costruttore torinese riguardano proprio l'eccessiva leggerezza del telaio e soprattutto l'inconsueta velocità di rotazione del motore — 1.450 giri al minuto contro i 1.000 sino ad allora abituali¹⁷. Tuttavia l'accoglienza è generalmente buona sia in Italia sia all'estero.

Il motore della Beta del 1909, il primo della produzione Lancia con il corpo cilindri fuso in un blocco unico di ghisa e non più in corpi separati di due cilindri ciascuno.

Nell'ottobre del 1907 l'Alfa viene provata a Londra da esperti per la rivista «Autocar» che la definisce una macchina silenziosa che colpisce favorevolmente per l'elasticità del motore, progettata in modo eccellente e magnificamente rifinita¹⁸. Forte dell'ancor recente clamore delle

sue imprese di pilota, Lancia si rivolge fin dall'inizio all'esportazione. Dall'autunno del 1907 ha un agente nella capitale inglese — la United Garages — e subito dopo invia le prime vetture negli Stati Uniti, accompagnandole con una *brochure* dal titolo *Built by the Man Who Knows*. Nel 1909 la commercializzazione in America del Nord si consolida con la nomina ad agente per la costa dell'Est della Hol-Tan Company di New York, mentre nello stesso anno il titolo di concessionaria per l'Inghilterra e l'impero britannico è affidato alla W. L. Stewart di Londra, nella quale la società italiana trova un partner che con essa condivide l'estrema attenzione al cliente. Lancia è fra i primi costruttori a considerare con serietà il problema di un efficiente servizio di parti di ricambio e a questo scopo aveva realizzato con il suo amico designer Carlo Biscaretti — l'ideatore del marchio della casa — un ampio catalogo illustrato che consentiva di individuare con facilità e di ordinare rapidamente ogni pezzo. La Stewart può vantare di aver contattato il proprietario di una Lancia, che si era rivolto al settimanale «Autocar» il 24 maggio del 1913 lamentando problemi di consumo di carburante, così tempestivamente da veder stampata una lettera di piena soddisfazione nel successivo numero della rivista¹⁹.

Dopo il 1907 la fabbrica della Lancia è in crescita. Con il locale di via Ormea nel 1908 ne risulta affittato uno in corso Dante per la messa a punto e il collaudo. Due anni dopo l'azienda dispone dell'intero isolato compreso tra le vie Donizetti, Ormea, Petrarca e Pietro Giuria. Nei primissimi anni, però, non si va oltre una ridotta produzione: 131 unità nel 1908, 150 nel 1909, 258 nel 1910, dati che da soli pongono in evidenza il fatto che lo stabilimento è la tipica «grossa bottega» all'interno della quale la struttura organizzativa è una legalizzazione dell'ovvio. Lancia e Fogolin si dividevano i compiti di direzione generale con chiara preminenza del primo, e la fabbrica era ripartita in tre sezioni — l'officina macchine utensili, il montaggio e il reparto motori — che facevano capo a tre responsabili, Rocca, Alievi, Passini. Lo *staff* di Lancia era completato dal collaudatore Gismondi e dai progettisti, Rocco



per il motore, Zeppigno per il telaio e gli organi di trasmissione²⁰. Nel 1907 gli operai erano 70²¹, alcuni dei quali probabilmente avevano seguito i fondatori dalla Fiat. Da questa di certo proveniva Zeppigno che aveva preso parte alla progettazione della prima Fiat nel 1899²². Inizialmente lo stabilimento mancava sia della fonderia sia della carrozzeria e la dotazione di macchine utensili appariva relativamente esigua ma con materiale di marche americane — ad esempio torni Hendey-Norton e Cleveland, trapanatrici Cincinnati — di ottima qualità²³. Del resto che la consistenza degli impianti fosse modesta lo conferma l'entità della voce macchinario e attrezzi, valutata poco più di duecentomila lire nel 1907 quando la Fiat poteva registrare 3 milioni e mezzo.

Un particolare interessante che si può trarre dal libro inventario del 1907 è che accanto a ciascuno dei 70 operai è segnato un «corredo» di attrezzi da lavoro — martelli, lime, mordancie, tenaglie²⁴ — sintomo della non ancora avvenuta scomparsa di un qualche senso del «mestiere»²⁵. E questo un dato omogeneo a tutte le altre fabbriche automobilistiche torinesi del periodo. Da una relazione della Fiom per il 1911-1912 si apprende che solo alla Fiat il numero degli «addetti-macchine» era relativamente alto²⁶. È probabile che l'incontro fra operai che si considerano detentori di un patrimonio professionale e un industriale che trae la sua autorità da una conoscenza della fabbrica di prima mano oltre che da una straordinaria carriera sportiva, abbia creato qualche particolarità nelle relazioni industriali. Si possono forse spiegare così alcune «eterodosse» posizioni di Lancia, pur all'interno di un ben definito e «tradizionale» quadro conflittuale — basti pensare sotto questo riguardo alla compatta adesione dei lavoratori a tutte le grandi agitazioni²⁷ e al ruolo di rilievo dell'imprenditore nella resistenza padronale nel marzo del 1920²⁸ —: la mancata adesione alla Lega industriale che si era costituita nel 1906, una certa apertura nei confronti delle nuove rappresentanze operaie nel primo dopoguerra, l'opposizione all'interno dell'Amma nel 1919 ad una generalizzata introduzione del cottimo²⁹.

4. A Borgo San Paolo nella fabbrica della Fides (1911-1914)

Nel 1911 la burrasca iniziata quattro anni prima appare definitivamente alle spalle. Un'indagine della Camera di Commercio di Torino constatata in questo anno la vitalità del settore metalmeccanico più che mai nucleo forte dell'economia cittadina. I 9.000 addetti di fine secolo sono diventati 30.000, quasi un terzo dei quali impegnati nella produzione di automobili e dei suoi accessori. «... Insomma — affermano gli estensori dell'inchiesta — le energie di fare e progredire erano solo assopite»¹. C'è però un dato nuovo. Quasi tutte le aziende non costruiscono più solo chassis, ma anche pezzi di meccanica varia, materiale ferroviario, motori marini e per aviazione, mitragliatrici. Peraltro, la campagna italo-turca, che nel 1911 ha inizio, lascia intravedere la possibilità di buoni affari.

Alla Fiat viene chiesto un autocarro leggero da impiegare in operazioni di guerra, che è realizzato rapidamente dallo chassis del tipo 3 e quindi dotato di una maggiore cilindrata per renderlo più veloce: è il 15 ter di cui 54 esemplari partecipano nel giugno del 1912 alla battaglia di Zanzur, «con risultati superiori ad ogni previsione»². La Fiat riceve quindi una nuova commessa per 100 unità ma una cinquantina di autocarri è richiesta anche ad altre aziende: la Lancia può fornire il suo 1Z.

Anche altri motivi rendono il 1912 importante per l'industria automobilistica italiana. C'è, innanzitutto, una significativa decisione delle maggiori imprese che si impegnano a non partecipare a competizioni sportive almeno in Italia³. Da qualche tempo, era maturata la consapevolezza che per lo stadio di sviluppo raggiunto, le corse non costituissero più un indispensabile contributo alla promozione delle vendite ed all'avanzamento tecnico, mentre finivano per rappresentare una grave distorsione nell'uso di risorse interne: «... le case costruttrici sono stanche delle corse; perché queste pesano sui bilanci sociali per centinaia di migliaia di lire e concentrano tutta l'energia pro-

duttiva sopra un solo elemento, la velocità»⁴: Si faceva pressante l'esigenza di una razionalizzazione produttiva e commerciale per mantenere le posizioni in Italia e all'estero di fronte a una concorrenza straniera che cominciava a farsi sentire. Preoccupavano in particolare gli americani, le cui esportazioni — in complesso 8.443 vetture nel 1910, 23.720 nel 1912 — erano in crescita sia in Italia, sia su mercati sino ad allora molto favorevoli alle case italiane come l'Inghilterra e il Sud America⁵. Il 1912 è però anche il primo di due anni turbolenti sul piano delle relazioni sindacali⁶. A Torino, dal 18 gennaio, hanno inizio 64 giorni di sciopero. In gioco per gli industriali è la possibilità di un completo controllo della fabbrica senza interferenza alcuna da parte di rappresentanze operaie. Il Consorzio Automobilistico fondato per iniziativa di Agnelli nel 1911, di cui la Lancia questa volta fa parte (insieme ad Itala, Spa, Scat, Rapid, Diatto, Officine Frejus) offriva in cambio aumenti salariali, riduzione dell'orario di lavoro, riconoscimento ufficiale della Fiom, che avrebbe dovuto svolgere un ruolo determinante nelle assunzioni del personale. Prevale, però, la posizione del Sindacato autonomo metallurgico controllato dai «sindacalisti rivoluzionari» che respinge le proposte del Consorzio e guida l'agitazione. Questa tuttavia si conclude con la sconfitta dei lavoratori e non sembra affatto aver intaccato la solidità economica delle aziende torinesi, che nel 1912 aumentano la produzione e fanno previsioni di ulteriori incrementi per l'anno successivo⁷. Ma, nel marzo del 1913, riprendono gli scioperi condotti ora a Torino dalla Fiom riformista di Bruno Buozzi e si protraggono sino al 25 giugno. I lavoratori delle fabbriche del Consorzio, tranne che alla Rapid, aderiscono compatti: per la Lancia il «Bollettino dell'Ufficio del Lavoro» registra 500 scioperanti. L'agitazione ha termine grazie anche all'intervento del governo che sia a Torino sia a Milano colpisce gli oltranzisti di entrambi i fronti⁸. Risultato, la concessione di aumenti salariali, di una modesta riduzione dell'orario di lavoro, il riconoscimento delle commissioni interne. Anche nel 1913 non pare che per le aziende gli scioperi abbiano rappresentato un grave ostacolo sul piano economico.

C'è senz'altro una battuta d'arresto nella crescita produttiva: la Fiat passa dalle 2.774 automobili del 1912 a 2.755, la Lancia da 402 unità a 390⁹. Alla Fiat, in risposta agli avvenimenti del 1912-1913 si delinea un cambiamento tecnico e organizzativo che limita la discrezionalità dei lavoratori, con l'introduzione delle prime linee di montaggio, la standardizzazione dei materiali, la semplificazione dei procedimenti di fonderia e dei sistemi di trasporto interni¹⁰.

Gli inizi del secondo decennio del secolo rappresentano una svolta per il definitivo consolidamento e lo sviluppo della Lancia. Il 14 gennaio 1911 l'azienda trasferisce la sua attività produttiva in via Monginevro nell'area di Borgo San Paolo, ancora campagna a fine Ottocento, ma ormai in rapido mutamento. Le imprese industriali, favorite dalla notevole flessibilità insediativa concessa dal «piano di ampliamento» del 1898 e ormai libere, grazie all'elettricità, da rigidi vincoli di localizzazione, vi sono attratte dai vantaggi dell'esenzione daziaria. Nel corso di un ventennio la zona si trasforma nella tipica periferia industriale: il censimento del 1911 rileva già 4.476 abitanti che passano a 21.941 con quello del 1921. Le società automobilistiche contribuiscono in modo sostanziale al cambiamento. Per prima è la Diatto ad andare a Borgo San Paolo nel 1904, seguita dalla Spa nel 1905, dalla Fides nel 1906, dalla Chiribiri nel 1911, e, dopo il 1912, dalla Sit, dalla Nazzaro, dalla Lux e dalle carrozzerie Farina¹¹.

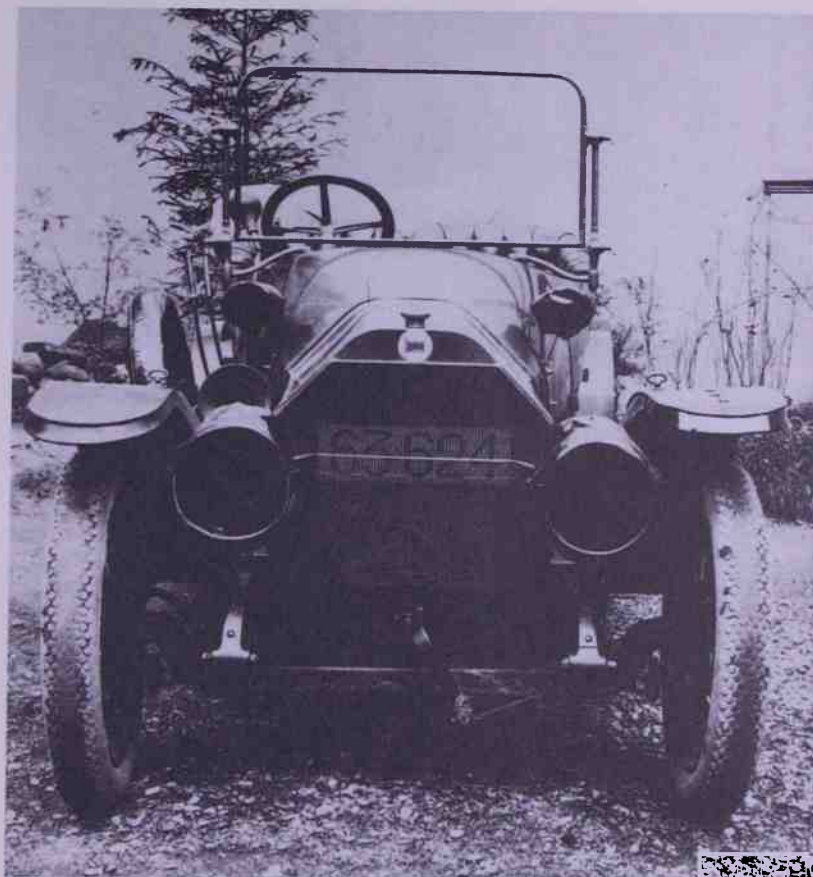
La decisione della Lancia è indubbiamente determinata dalle caratteristiche dell'area che consentivano pur con qualche ostacolo — in terreni limitrofi si trovavano proprietà demaniali dove sorgeva la «Polveriera» —, buone possibilità di espansione. Di un certo peso deve essere stata anche l'opportunità di occupare lo stabilimento già esistente di una impresa automobilistica che, pur se giunta al termine di una breve esperienza, era probabilmente dotata di un non disprezzabile patrimonio tecnico¹². La Fides¹³ era stata costituita nel 1906 da alcuni uomini d'affari romani, fra i quali Vittorio Bondi, e dalla società francese Richard-Brasier, per produrre automobili su licenza di quest'ultima. Il capitale sociale

è presto elevato a tre milioni, mentre in via Monginevro viene acquistata un'area di 66.000 metri quadri ed è prevista la produzione annua di 300 chassis di grande potenza con l'impiego di 400 operai. Garanzia del successo doveva essere la fama della casa francese ottenuta soprattutto con l'affermazione nel 1904 e nel 1905 in una delle più importanti competizioni dell'epoca, la coppa Gordon Bennett¹⁴.

La Fides, che nel 1907 inizia la costruzione di tre modelli, ottiene un certo apprezzamento da parte del pubblico ma non riesce a decollare. Il momento non è dei migliori e la stessa società francese, troppo concentrata sulla ristretta fascia di mercato dei «ricchi sportivi», stava rischiando la bancarotta. Nel 1908 alla guida della Fides è chiamato l'ingegner Giovanni Enrico, in precedenza direttore tecnico della Fiat. Per la sua nuova casa, il valente progettista breveta un cambio di velocità a pressione d'olio ritenuto una delle più importanti novità della meccanica automobilistica di quegli anni, senza tuttavia riuscire a risollevarne le sorti. Fallito anche il tentativo di fornire veicoli al Ministero delle Poste e Telegrafi, la Fides si avvia alla chiusura nel 1910.

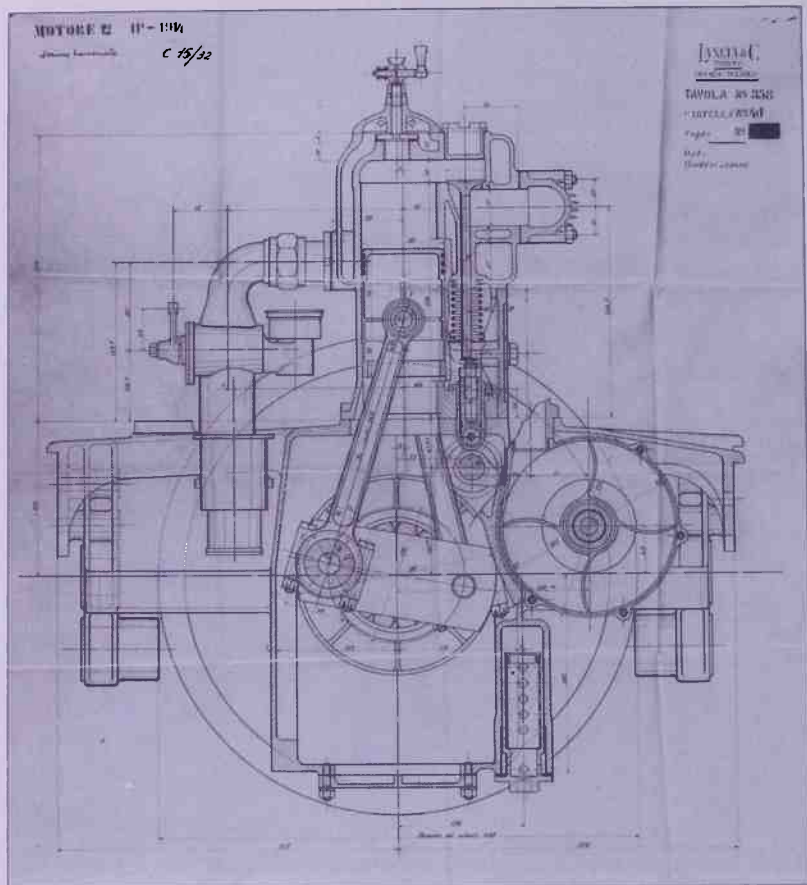
E alla metà di quest'anno che la Lancia dà inizio al trasferimento in Borgo San Paolo, che entro il 1911 la porta a rilevare con un impegnativo programma di acquisti, oltre ai terreni e ai fabbricati della Fides, quelli vicini, in via Cumiana, di un'altra ditta, la Roy Scaiola, e i terreni di un privato, «il signor Emilio Momigliano». La superficie complessiva è di circa 100.000 metri quadri e grazie ad una serie di miglioramenti e nuove costruzioni per garage, officina di riparazione, sala medica, uffici, nel 1911 è iscritta nei libri contabili una proprietà per un valore superiore al milione di lire¹⁵.

La «fotografia» dall'interno dell'azienda che possiamo ricavare per il 1911, dai «libri-inventario», ci offre l'immagine di un netto cambiamento rispetto al 1907. Il disegno organizzativo presenta una maggiore articolazione. Vincenzo Lancia è a capo dell'azienda come direttore generale, Fogolin è direttore commerciale, e vengono poi indicati un ufficio tecnico, un ufficio contabilità e cassa e quindi i reparti produttivi,



l'officina generale, in via Monginevro, e, aggiunta di notevole rilievo, la carrozzeria, che è in via Cumiana nell'edificio della Roy Scaiola. Gli operai, 390, sono più che quintuplicati, ma netto è anche l'incremento di macchinario e in particolare di utensili. Ad esempio sono registrati 70 torni — erano 26 nel 1907 —, dei quali 11 a revolver e 5 automatici. Quando nell'ottobre del 1911 un giornalista del periodico inglese «The Motor» visita lo stabilimento, si dichiara impressionato dalla modernità degli impianti, dall'alta precisione delle lavorazioni, dalla particolare cura delle operazioni di montaggio. Tutto il complesso ben illuminato, spazioso, abbondantemente fornito di forza motrice elettrica «... is conducive to obtaining the best work»¹⁶; un giudizio non proprio in sintonia con quello di tre anni dopo delle guardie municipali che ritengono insufficienti

Fin dalle origini le Lancia presentano linee e forme semplici e sobrie che caratterizzeranno nel tempo tutta la produzione della Casa torinese.



Il motore della Zeta del 1912, con l'albero montato su cuscinetti a sfere e il gruppo ausiliario della pompa dell'acqua in asse con la ventola di raffreddamento.

le condizioni igieniche sia della fabbrica automobilistica sia della carrozzeria¹⁷.

La stessa «fotografia» degli inventari per il 1914 mostra un dinamismo molto minore, e fa pensare ad una fase di assestamento interno, testimoniata anche da una limitata crescita produttiva: si fabbricano 357 veicoli nel 1911, 457 nel 1914¹⁸.

C'è l'acquisto di una piccola area di terreno, un modesto incremento del numero degli occupati — 469 operai —, un patrimonio tecnico pressoché invariato. Va però rilevato un importante completamento impiantistico: la costruzione della fonderia, che pone così in evidenza l'obiettivo dell'integrazione produttiva. È possibile ora comprendere meglio che cosa accade all'interno dell'officina generale: i reparti sono 19, contras-

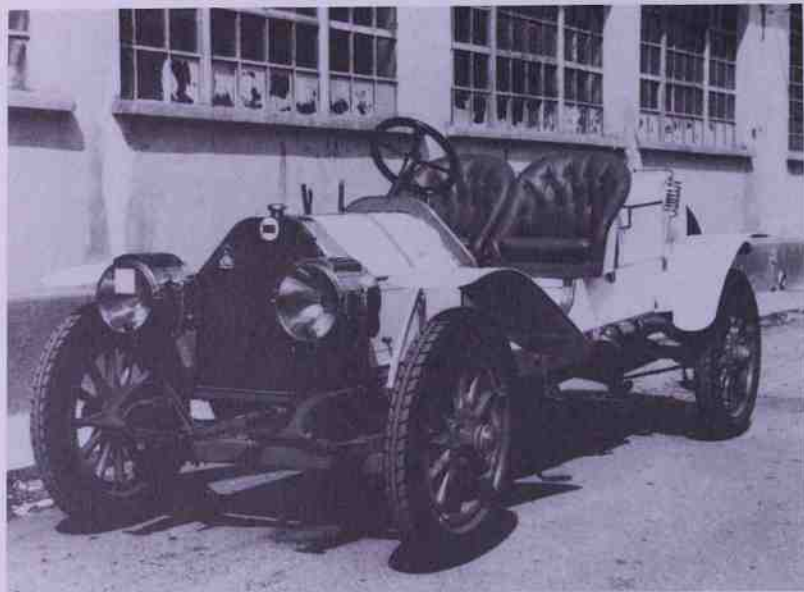
segnati soprattutto dai nomi delle macchine e degli utensili. E la tipica organizzazione di uno stadio non troppo avanzato dell'industria meccanica, definita dai tedeschi «Platzarbeit», in cui «... le macchine erano raggruppate per tipo — per esempio trapani, pialle, torni e via dicendo... e i pezzi passavano da un banco all'altro finché venivano riuniti per il montaggio nell'apposito reparto»¹⁹. Nel 1914 l'«organigramma» — ricavabile solo dall'indicazione degli uffici — era sostanzialmente identico a quello di tre anni prima, e rivelava comunque che l'azienda aveva superato ogni confusione fra produzione e sperimentazione.

Nei due anni iniziali da via Monginevro escono cinque diversi modelli: la 20-30HP (Delta), la 20-30HP (Epsilon), la 50HP (Eta), la 12HP (Zeta), oltre allo chassis dell'autocarro leggero, 1Z, fornito all'esercito per la guerra di Libia. Le prime tre non rappresentano grandi novità progettuali anche se l'Eta con un motore da 5.030 cm³ è fra le automobili più veloci del periodo. Una più audace concezione si ha con la Zeta, fabbricata in pochissimi esemplari tanto da essere ignorata dalle stesse statistiche aziendali, anche se certamente è posta in vendita a Londra nel 1912. È l'unica vettura «leggera» — ha un motore di 2.612 cm³ — ideata prima degli anni '20 da Lancia che, per rendere possibile una versione più piccola del suo ormai normale 4 cilindri monoblocco, deve realizzare tutta una serie di virtuosismi tecnici²⁰. L'impresa cerca, forse in questo periodo più accentuatamente, di affermarsi come marca di qualità per un pubblico raffinato e che tende a distinguersi. Nel 1911 le *brochures* menzionano per ogni tipo un'ampia varietà di scelta: coupé cabriolet, torpedo, limousine, landaulet, berlina, vettura da corsa leggera. Vincenzo Lancia, che aveva definitivamente abbandonato il mondo delle gare, non intendeva rinunciare alla clientela sportiva e già dal 1908 ad ogni chassis normale veniva affiancato uno più corto da competizione²¹. Soprattutto caratterizzante era però la sofisticata rifinitura: i pedali ricoperti in gomma, il rivestimento in cuoio per la manovella dell'avviamento, la ruota di riserva in una custodia impermeabile, il cassettone in legno con attrezzi per le riparazioni e spazio per conteni-

tori di carburante²². Indispensabile per raggiungere la specifica fascia di mercato sulla quale puntava l'azienda, era uno stretto rapporto con i migliori carrozzieri, in effetti molto curato, con l'invio di disegni dello chassis chiari e precisi. Lancia ottiene così sin dai primi anni, dopo quella della Locati e Torretta, importanti collaborazioni sia in Italia, da Caravini e da Farina, sia in Inghilterra e negli Stati Uniti, da Maythorn e da Mulliner²³. Se largo spazio era concesso all'individualismo dei clienti, veniva però praticato un certo criterio di uniformità produttiva. Sino alla guerra tutti gli chassis, tranne le 23 unità della Dialfa, sono dotati di un motore a 4 cilindri. Questa tendenza emerge più chiaramente fra il 1912 e il 1913 quando Lancia sembra impostare una riorganizzazione della sua offerta alla ricerca di un tipo di «lunga durata». Il modello di base è ottenuto con il telaio leggero dell'1Z; il suo motore da 4.940 cm³ appare particolarmente adatto per una macchina di elegante praticità ed anche molto versatile — la 35HP (Theta) — in grado di presentarsi come limousine e come carro armato, come torpedo e come camion. La Theta è però un passo in avanti sulla strada della maggiore omogeneità produttiva che va oltre la fase della preparazione del motore. È un «mito» quello della Theta, prima vettura europea con lo starter elettrico²⁴. E del tutto veritiero però, il fatto che può essere acquistata lasciando al cliente la sola scelta della carrozzeria. «La Lancia 35HP — si afferma in una pubblicità del 1915 — è la sola automobile moderna che da tre anni si costruisce in Europa completa, in serie»²⁵. Prima della Theta il tipo che aveva ottenuto la maggiore fortuna sul piano commerciale era stata l'Eta con 491 unità; della Theta dal 1913 al 1918 se ne produrranno 1.696²⁶.

In questi anni l'esportazione resta un obiettivo di rilievo nella politica commerciale della società. Nel 1912 Lancia crea un «modello coloniale» degli chassis in produzione, pensando agli impervi terreni del Nord Africa e delle colonie inglesi, ma anche dell'Argentina e della Russia²⁷. La piazza migliore resta Londra, dove gli ottimi guadagni consentono già nel 1911 alla Stewart di trasferirsi nella prestigiosa sede di Albemarle

Street, a due passi da Piccadilly, nella quale può usufruire di una adeguata *show room* e di una ben attrezzata officina di riparazione²⁸. Naturalmente la rete di vendita più estesa è in Italia, con una presenza nelle maggiori città, Torino, Milano, Bologna, Firenze, Roma, Padova, Genova, Napoli, Palermo. Tranne la sede veneta²⁹ controllata direttamente, tutte le altre sono rette da agenti, il più importante dei quali è senza dubbio Enrico Minetti³⁰, titolare per Milano, Bologna, Firenze, Roma. Fra coloro che più avevano insisto con Lancia perché intraprendesse la carriera del costruttore, Minetti è impegnatissimo a valorizzare l'immagine dell'azienda per la quale, oltre ai suoi compiti specifici, sembra quasi svolgere il ruolo di addetto stampa. Nell'agosto del 1914 le condizioni create dall'inizio della guerra europea fanno sì che, come altre imprese del settore, la Lancia debba ridurre a cinque ore il lavoro giornaliero³¹. Ma in novembre ecco Minetti correre dai giornalisti del più importante periodico automobilistico italiano, «Motori Aero Cicli & Sports», ad annunciare che: «... le preoccupazioni del momento se hanno reso restii i compratori sono pressoché scomparse di fronte all'irresistibile attrazione dei nuovi chassis Lancia la cui vendita se ha rallentato per qualche giorno ora ha ripreso fervida quasi quanto prima»³². Quindi a un mese di distanza Minetti è, con evidenza, l'ispiratore per la stessa rivista di un articolo, *La vettura Lancia e il mercato mondiale*, il cui interesse consiste nell'apparire un esplicito «Manifesto» della filosofia dell'impresa. «... Lo chassis Lancia appartiene alla categoria degli chassis di lusso, degli chassis di prezzo elevato, che dovrebbero venderli meno a causa della guerra e della crisi; attestano i vari negozianti che le sole vetture che si vendono facilmente sono le piccole e a basso prezzo. Eppure questo chassis Lancia ha conservato intatta la sua fortuna commerciale e la sua vastissima clientela. Come si spiega il fatto? Assai semplicemente... Con la sua preveggente intuizione e la sua profonda esperienza Lancia ha capito che il prezzo non è mai stato un ostacolo quando è giustificato da un reale corrispettivo... Le macchine mediocri o quelle artificialmente costose stentano a trovar clienti, non



Una Epsilon Sport del 1911 appartenente a una collezione privata.

quelle dove il lusso è di buona lega. L'esempio di Lancia è decisivo. Il criterio economico non è mai entrato nella costruzione del suo chassis. Egli si potrebbe dire ha mirato a spendere il più possibile non per mettere dieci bulloni dove ne bastano cinque, ma per ottenere quanto di meglio era possibile. E questo suo criterio si è rivelato il migliore, il più pratico»³³. Nello stesso numero del periodico, il suo autorevole direttore Mario Morasso rileva che, su 23 case automobilistiche, 15 si stanno attivamente impegnando nella costruzione di chassis industriali: la Lancia è l'unica impresa di rilievo a non essere avviata alla produzione di camion³⁴. Ed in una successiva panoramica sul settore, all'inizio del 1915 Morasso deve ribadire la sorpresa di rilevare «il favorevolissimo mercato incontrato in questi mesi critici dalla Lancia»³⁵, un'affermazione che sembra trovi un puntuale riscontro nelle cifre. Gli utili «contabilizzati» toccano quasi le 700.000 lire nel 1911, le superano nel 1912, per scendere nel 1913 a 467.000; proprio nel 1914 si ha il record di 766.630 lire³⁶.

5. Stabilimento ausiliario (1915-1918)

L'imprevedibile inizio delle ostilità in Europa non sembra preoccupare eccessivamente gli industriali dell'automobile. La guerra di Libia e le guerre balcaniche avevano fatto comprendere che l'inevitabile calo di vendita ai privati poteva essere ben compensato dalla domanda statale. Tuttavia nei mesi successivi al luglio 1914 le imprese subiscono un certo disorientamento sia per la generale indecisione¹ che caratterizza la politica dell'Italia riguardo al conflitto, sia per alcune misure specifiche attuate dal governo in modo contraddittorio. Una è senza dubbio quella relativa alle requisizioni di autoveicoli per scopi militari per le quali non si riesce a stabilire precise scadenze retroattive.

Ancor maggiore confusione deriva dal divieto di vendere all'estero, stabilito per non scontentare nessuno dei contendenti, ma continuamente modificato. «Ora l'esportazione di automobili è vietata fino a nuovo ordine verso ogni paese, ora è concessa a periodi rinnovabili di settimana in settimana, o di quindici in quindici giorni. Ora si concede senza restrizioni, ora la si vieta verso Oriente e la si ammette verso Occidente o viceversa. Ora è proibita senza eccezione, ora si consentono eccezioni caso per caso, spedizione per spedizione, veicolo per veicolo... Ora il veicolo può andare via completo, con gomme e magnete, ora senza gomme ma col magnete, ora senza magnete ma con le gomme, ora senza l'uno e l'altra, ora tali restrizioni sono per la Francia e non per la Germania, ora per la Germania e non per la Francia»². Naturalmente, l'intervento dissipa ogni incertezza ed un segnale positivo per il settore è la costituzione presso il 6° Genio di una «Gestione Autonoma» responsabile di tutto il parco automobilistico³. Viene determinata una necessità iniziale di 3.500 autoveicoli e, poiché le requisizioni non garantiscono un risultato adeguato, si ha una prima commessa di 2.400 autocarri e autoambulanze. La Fiat raccoglie i risultati dei successi ottenuti in Libia⁴ con un ordine di 1.677 unità, mentre a Isotta Fraschini, Itala, Spa, Züst ne sono richieste complessiva-

mente 723⁵. Non può certo sorprendere il fatto che il vicepresidente della Fiat, Dante Ferraris, sia «capogruppo» delle imprese piemontesi impegnate nella produzione bellica e successivamente membro del Comitato Regionale per la Mobilitazione Industriale, l'organismo composto da militari, imprenditori e rappresentanti sindacali che deve sovrintendere e coordinare l'attività degli stabilimenti «ausiliari». Fra essi dalla fine di novembre del 1915 è anche la Lancia⁶ che aveva presentato richiesta il 19 di quel mese, affermando di impiegare 600 addetti e di essere in grado di fabbricare sia autoveicoli sia motori per aereo.

L'azienda non lascia una grande traccia di sé nei verbali del Comitato: un paio di richieste di materie prime (alluminio nel dicembre 1915, coke metallurgico a fine aprile del 1918), una controversia, presto risolta, con i lavoratori, che nel marzo del 1917 chiedono di ridurre a 7 ore il lavoro domenicale. La presenza nello stesso periodo nel suo stabilimento di ufficiali russi già in visita alla Fiat e alla Spa. Del resto, durante la guerra dalla Lancia non escono più di 3.000 autocarri e autovetture, mentre l'industria automobilistica italiana produce complessivamente 80.000 veicoli e la Fiat da sola 68.000, di cui 26.000 esportati⁷. La grande casa torinese conferma quindi una schiacciante superiorità sull'intero settore, ma si impegna anche nella produzione di motori per aviazione e di aeroplani e, soprattutto, di armi e munizioni⁸. Le condizioni create dalla guerra — le difficoltà di approvvigionamento ed in generale di acquisti all'esterno, ma anche le larghe disponibilità finanziarie create dai sovraprofiti di guerra e dagli «sconti» fiscali — spingono la Fiat, come tutte le grandi imprese italiane, ad avanzare ulteriormente sulla strada dell'integrazione verticale. L'episodio più importante di questa politica si ha nel dicembre del 1917 con l'assorbimento delle Officine Diatto, delle Ferriere Piemontesi e delle Industrie Metallurgiche di Torino, tre grosse società specializzate in lavori di fonderia e nella produzione di acciai, ma che potevano fornire anche macchine utensili, apparecchiature elettriche, motori, ruote, radiatori, carrozzerie. Al termine del conflitto, la fisionomia complessiva della Fiat sembra mutata.

Con un capitale di 200 milioni è ormai la terza impresa italiana a ridosso dei due «giganti dai piedi d'argilla», Ansaldo ed Ilva, e, pur non trascurando certamente il settore degli autoveicoli — è durante la guerra che si iniziano i lavori per il gigantesco e modernissimo, per l'epoca, stabilimento del Lingotto —, la sua attività si estende ad ogni area della metalmeccanica, siderurgia, grandi motori, macchine utensili, macchine agricole, materiale ferroviario.

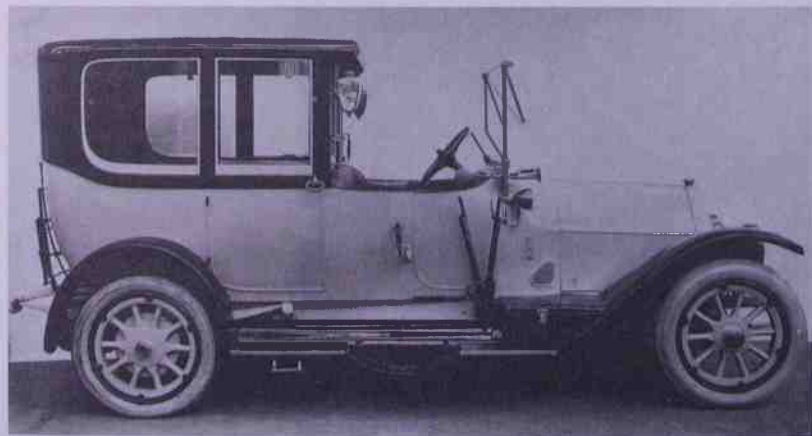
Tutte le imprese automobilistiche perseguono, durante la guerra, l'obiettivo della diversificazione produttiva. Il caso più evidente in questo senso è quello dell'Alfa Romeo⁹, che addirittura abbandona la costruzione di vetture e punta a formare un vero e proprio gruppo industriale, fabbricando a Milano armi e munizioni, motocompressori, trattori, ma ampliando i propri interessi al materiale ferroviario con l'acquisizione di stabilimenti a Saronno, Roma, Napoli, e tentando anche, sebbene senza grandi risultati, la produzione di motori per aerei. I guadagni per l'azienda dell'ingegner Romeo sono «favolosi». Si intravedono però, già nel corso del conflitto, i gravi problemi della riconversione. Le altre case di una certa consistenza oltre che dalla fornitura di veicoli per l'esercito sono attratte dal «grande affare» dei motori per aerei¹⁰. All'inizio del 1916 solo Fiat e Isotta Fraschini¹¹ sono in grado di sostituire gli originari propulsori francesi sugli aeroplani nazionali. Ad esse l'anno successivo si aggiunge la Spa¹², ormai saldamente legata al gruppo Ansaldo, ed entra in campo anche l'Itala¹³, il cui controllo azionario è detenuto dal 1916 dalla francese Hispano Suiza che verso i motori per aerei intende orientarla quasi totalmente. Un tornante di particolare rilievo per la avio-motoristica è la decisione presa nell'ultimo anno di guerra dal Commissariato per l'aereonautica di promuovere la costruzione di 5.000 velivoli, progettati dall'ingegner Caproni ed equipaggiati con motori Isotta Fraschini. Fra le imprese automobilistiche vengono coinvolte nell'iniziativa, oltre alla stessa Isotta, l'Alfa Romeo e la Bianchi¹⁴. In realtà la produzione di motori per aerei si rivela un'attività quanto mai difficile. Ci sono problemi di contratti troppo rigidi, come nel caso

del rapporto fra l'Isotta Fraschini e la Marina. La riconversione degli impianti richiede tempi lunghi: all'Italia, ad esempio, occorre un anno. Emergono carenze di approvvigionamenti e di integrazione produttiva, un terreno sul quale non c'è chi possa raggiungere il grado di completezza conseguito dalla Fiat¹⁵. Allo stesso modo, nessuno può vantare quei rapporti con le autorità militari che consentono alla casa torinese di ricevere un terzo delle anticipazioni —, quasi 123 milioni — concesse all'industria aeronautica¹⁶. Di fatto, la Fiat è l'unica azienda presente sia nella costruzione di aeroplani, attraverso una consociata, sia nel settore avio-motoristico, all'interno del quale, durante il conflitto (tranne che nel 1917), incide per una quota produttiva superiore al 50%.

Anche la Lancia non si sottrae alla tentazione del motore per aereo, un impegno che si mantiene però soprattutto sul piano progettuale e che, comunque, non ha un esito in produzioni di serie. È questo un elemento che risulta chiaramente dal fatto che, se nel 1915 nello stabilimento di via Monginevro viene aperto un reparto aeroplani ed una fonderia di alluminio ad esso collegata, la loro consistenza impiantistica resta sempre limitata. Basti pensare che nel 1918 entrambi appaiono nelle rilevazioni contabili per un valore di circa 150.000 lire, mentre il solo reparto carrozzeria supera il mezzo milione¹⁷. Sembra che Lancia, dopo ripetute prove, sia pervenuto alla realizzazione di un buon motore, ma proprio

quando la guerra è alla conclusione. Le esperienze in questo campo appaiono in ogni caso di notevole utilità per il progresso tecnico dell'azienda. E grazie ad esse che si giunge a padroneggiare i fondamenti della costruzione del motore a V che segna il superamento del sistema «in linea» ed apre la nuova fase progettuale del dopoguerra. Per questo tipo di motore Lancia aveva ottenuto un brevetto nel 1915, e nel 1917 riesce a fabbricare un gigantesco 32 cilindri a V che sarà montato su un aereo Caproni. L'episodio però, come si è detto, non ha seguito sul piano industriale¹⁸. In effetti, durante la guerra è senza ombra di dubbio la produzione di autoveicoli ad assorbire in misura preponderante le risorse dell'azienda. Sin dal giugno 1915 la Lancia consegna all'esercito un autoblindo preparato in collaborazione con l'Ansaldo, la cui struttura di base altro non è che lo chassis della Theta irrobustito. «Il telaio e il ponte posteriore sono stati rinforzati e così le molle e gli attacchi di esse al telaio, ecco i cambiamenti operati nella macchina. Ma il motore, il cambio, la frizione, la sterza, gli assi, i freni, il meraviglioso apparato per la messa in marcia e l'illuminazione elettrica, la linea stessa dello chassis sono rimasti immutati»¹⁹. L'impresa può pubblicizzare la sua vettura affermando che la migliore macchina da turismo è il miglior strumento bellico²⁰. Produrre autoblindo non è semplice. A volte scarseggiano materie prime essenziali, come il cromo-nichel per l'acciaio delle piastre, oppure non si riesce ad ottenere il rifornimento del più importante pezzo di «offesa», la mitragliatrice inglese Maxim-Vickers²¹. E però l'intera concezione del veicolo che sembra essere posta in crisi dalla guerra di trincea. Nel gennaio del 1916 la fabbricazione che aveva raggiunto le 39 unità viene sospesa²², e riprende solo dopo il ripiegamento sul Piave; alla data dell'armistizio l'esercito ne ha in dotazione 120²³. Negli anni della guerra il più importante ramo di attività della Lancia è la costruzione di autocarri. Nel triennio 1915-1917 le vetture prodotte annualmente sono circa 400, ma calano a 35 nel 1918. I camion, 118 nel 1915, sono 859 nel 1918. Agli inizi del conflitto all'IZ (mantenuto in produzione fino al 1916) si affiancano lo Jota e il Djota, che si dif-

Una Eta carrozzata
landaulet
del 1913.



ferenziano per la maggior lunghezza del telaio del primo ma hanno entrambi lo stesso motore di 4.940 cm³. Tra il 1915 e il 1919 di Jota se ne fabbricano complessivamente 2.115, mentre per il Djota non si va oltre i 170²⁴. E ancora una volta necessario sottolineare il fatto che la Lancia non sembra assolutamente disperdere le proprie energie in diversificazioni. Dal motore del primo autocarro, l'1Z, deriva il motore della Theta, che è poi lo stesso sia per gli autoblindo sia per i camion Jota e Djota.

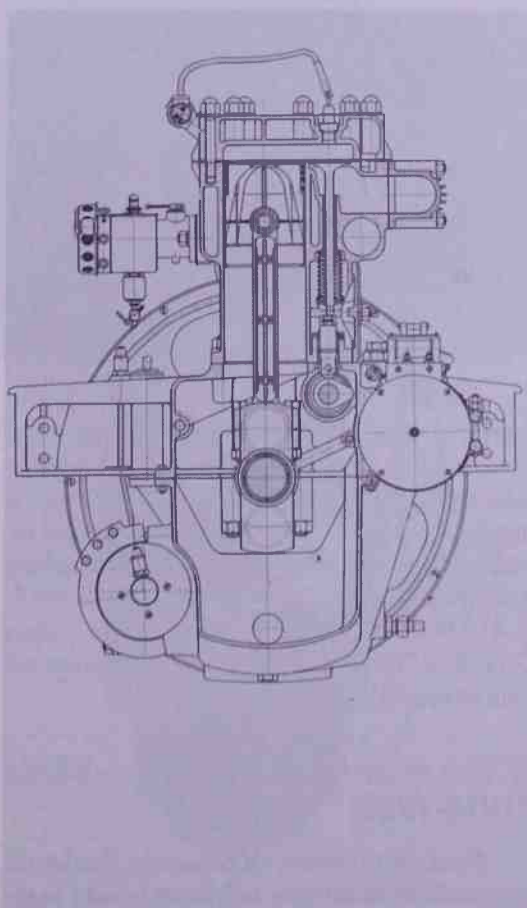
Nonostante la prevalenza della produzione di grossi veicoli, l'impresa cerca sempre di mantenere l'immagine di una casa che si distingue per le sue macchine di elevata qualità. In piena guerra si può leggere che la Lancia, vettura signorile per eccellenza, fa parte, con la sua *silhouette*, del lusso delle principali capitali straniere e delle grandi città italiane²⁵. Il 9 settembre 1917, soprattutto per evitare ogni spreco di carburante, viene decretato il divieto di circolazione delle automobili private²⁶, una misura che evidentemente non turba più di tanto Lancia, il quale continua a pubblicizzare le sue berline e i suoi torpedo con a bordo passeggeri elegantissimi e del tutto distanti da pose guerresche²⁷.

Al termine del conflitto lo stabilimento della Lancia non è di molto ampliato rispetto al 1915: gli acquisti di nuovi terreni non superano gli 8.000 metri quadri. Tuttavia si hanno significativi ingrandimenti di fabbricati per impianti che rafforzano e completano il ciclo produttivo: la nuova fonderia, parte dell'officina generale, il locale per lo stampaggio, i già ricordati reparto aeroplani e fonderia alluminio. All'interno dell'officina generale non sembrano però avvenire cambiamenti di grande rilievo rispetto all'anteguerra. Nel 1918 i reparti sono 20 — si è aggiunto il reparto tempera — ma non è mutata l'organizzazione del lavoro, ancora basata sul «Platzarbeit». Si rileva semmai un certo incremento nella dotazione di torni, frese, trapani, rettifiche, alesatrici²⁸; in definitiva non si modifica il disegno organizzativo, ma si intensificano probabilmente i ritmi di lavoro.

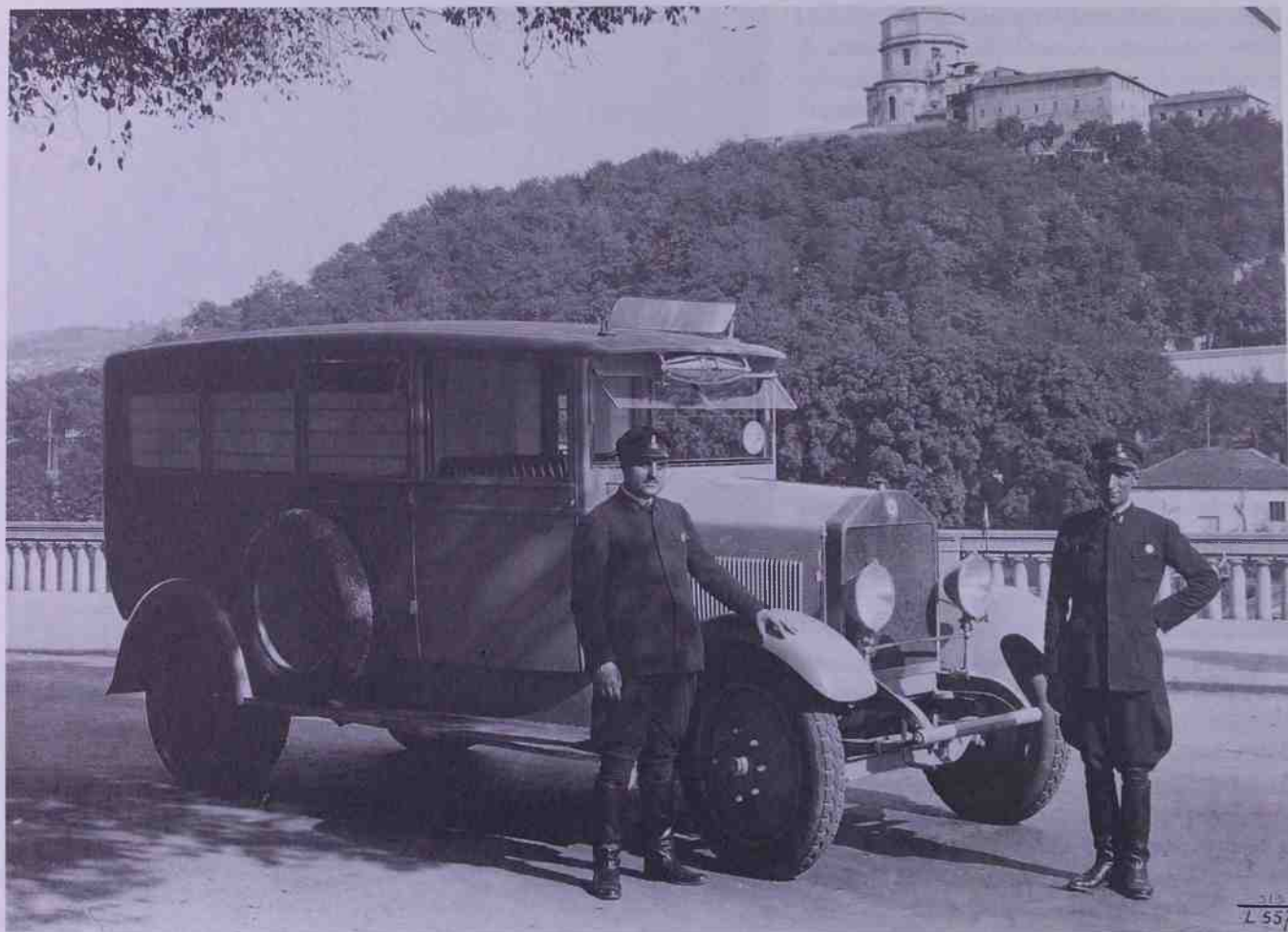
Alla metà di agosto del 1918 Claudio Fogolin, l'amico con il quale Lancia aveva fondato l'im-



Autoblindo costruito sull'autotelaio del carro 1Zeta.



Il motore della Kappa del 1919, progettato sulla scorta delle nuove tecnologie che si affermano con la produzione bellica.



Telaio Tetrajota
carrozzato
ad ambulanza.

presa, si ritira, accennando in un carteggio con il socio ad un dramma familiare che lo costringe alla decisione²⁹. I due partner si dividono a metà un patrimonio aziendale che è di quasi sei milioni³⁰, e nei conteggi per la separazione emergono gli utili reali per il triennio 1915-1917: 1.412.000, 986.999, 3.405.000 lire contro 784.000, 798.000, 1.130.000 lire registrati nei libri contabili³¹.

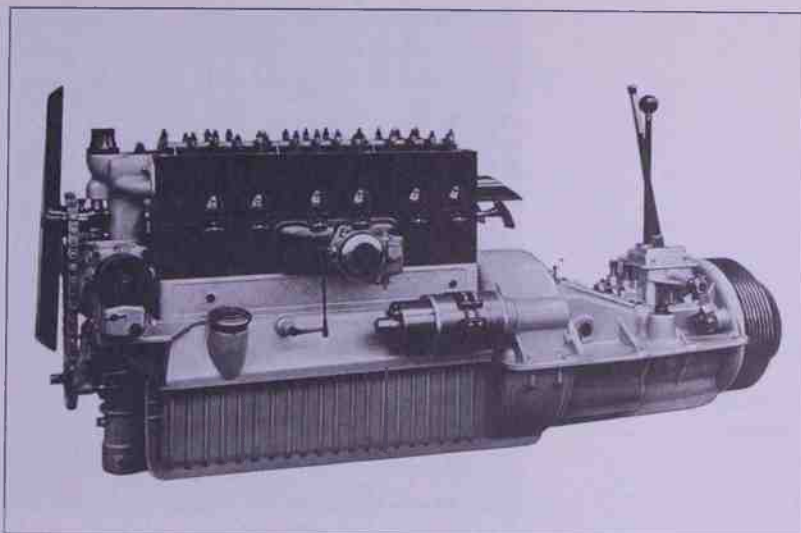
6. Una riconversione non troppo difficile (1918-1922)

Nei mesi successivi all'armistizio, l'industria automobilistica sembra soffrire in misura mag-

giore rispetto ad altri settori il peso delle cosiddette «bardature di guerra». Un elemento certamente favorevole è la fine di ogni divieto di circolazione, ma la decisione di far assumere allo Stato il controllo monopolistico della benzina, rischia di raddoppiare il costo del carburante, con l'inevitabile conseguenza di confermare la scarsa «motorizzazione» del paese¹. È un pericolo che non sembra concretizzarsi nel breve periodo. La domanda, compressa negli anni della guerra, è particolarmente vivace nella primavera del 1919. I prezzi delle vecchie auto hanno un'incredibile impennata e parrebbe necessaria un'azione calmieratrice da parte dell'Esercito, con la vendita delle vetture che la smobilitazione rende ormai

superflue per usi militari, e con la rapida liquidazione delle residue forniture, che consentirebbe alle imprese di dedicarsi completamente ai nuovi modelli. La macchina burocratica delle Forze Armate è però poco flessibile nei confronti di queste esigenze e le condizioni del mercato stentano a trovare un equilibrio. «Vetture che hanno dieci e dodici anni di vita sgangherate e con la carrozzeria a brandelli le quali non avrebbero trovato un compratore a 500 lire lo trovano a diecimila, dei piccoli tipi Zero in servizio dal 1912, usati fino all'estremo vengono disputate a 16 a 18.000 lire... le Lancia del 1913 salgono a 40 e a 45.000 lire e quelle con carrozzerie chiuse in migliori condizioni fino a cinquanta e più mila lire»². Di fatto il 1919 vede un grande incremento dei veicoli circolanti, che, 17.000 alla fine del 1918, sono circa 30.000 un anno dopo. La produzione tuttavia, anche a causa delle agitazioni sindacali — non si va oltre le 150 giornate lavorative — è scarsissima e quasi tutti i tipi sono quelli del 1914³.

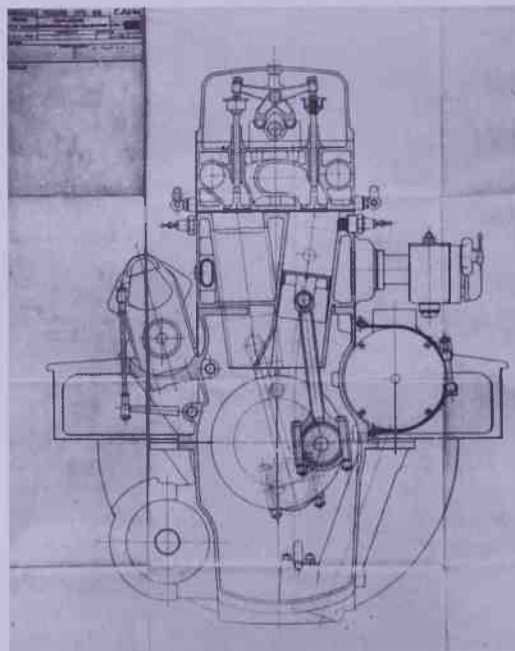
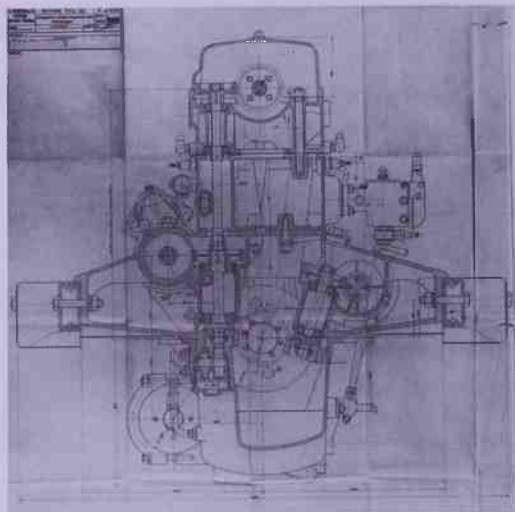
Nonostante ciò l'industria automobilistica italiana compie un discreto rientro nei grandi appuntamenti espositivi internazionali, poiché in generale i suoi modelli appaiono in sintonia con le tendenze predominanti, che si delineano con chiarezza al salone di Parigi dell'ottobre 1919. Nell'uso di nuovi materiali, ad esempio, gli acciai speciali che sostituiscono la ghisa, è evidente il segno delle esperienze tecniche compiute durante la guerra⁴, ma il dato più rilevante è l'inatteso trionfo della vettura costosa e di alta cilindrata, quando tutto lasciava presumere l'affermazione del modello americano che mira a raggiungere la più vasta clientela. «Pareva che il mondo automobilistico dovesse andare verso la Ford ed ecco che va verso la Rolls Royce... L'industria americana incuteva assai maggior apprensione da lontano»⁵. A Parigi, Lancia presenta un nuovo chassis, fra i più ammirati, una macchina con motore a 12 cilindri di grande potenza e di grande lusso⁶. Eppure il 1919 è il primo anno dal 1907 in cui l'azienda è costretta a chiudere il bilancio con una perdita, un milione e mezzo. Alla vigilia dell'armistizio Lancia aveva ottenuto dalle autorità militari, che intendevano unificare il più possibile i tipi di veicoli in servizio nell'esercito sulla



Il motore a 12 cilindri presentato nel 1919.



Sezioni del motore
Tri kappa.



base delle prestazioni offerte, un'ingente commessa di autocarri che lo aveva indotto ad impegnativi acquisti di materiale e all'abbandono di ogni altra produzione. terminate le ostilità Lancia era riuscito a ridurre le forniture con il vincolo di non prorogare le consegne oltre il 1919. Ma non poteva del tutto abbandonare la costruzione di vetture, che altrimenti avrebbe grave-

mente danneggiato i propri agenti e forse creato una seria frattura con una clientela ormai ben definita. Procedere su due binari, soprattutto in un contesto di relazioni industriali non proprio tranquille, non doveva essere semplice, tanto che la società era costretta ad ammettere un rilevante ritardo nella consegna delle «nuove vetture da turismo» che, attese per l'inizio della primavera, fanno la loro apparizione presso le principali agenzie solo a fine agosto⁷. Tuttavia Lancia, considerando quel difficile periodo in una lettera di risposta a Fogolin, che gli rinfacciava di averlo favorito concedendogli una rateizzazione del rimborso della sua quota del patrimonio sociale, affermava pacatamente, ma con fermezza, che per la solidità della sua azienda avrebbe potuto pagare in qualsiasi momento l'intero importo⁸.

La guerra aveva lasciato retaggi ben più gravosi ad altre imprese del settore. L'Alfa Romeo, che doveva gestire un complesso organismo industriale afflitto da problemi di generale riorientamento produttivo, nel luglio 1919 aveva deciso di puntare nuovamente sulle automobili, potendo ancora fare affidamento su un ottimo progettista quale Giuseppe Merosi. Il sovradimensionamento impiantistico restava però un ostacolo difficilmente superabile. Ad esempio al Portello era stato realizzato un investimento in presse tale da consentire la fabbricazione di 300 telai al giorno, mentre non era realistico prevedere una produzione superiore alle 1.000 vetture annue. In definitiva si può affermare che «... la contrastata scelta della specializzazione in campo motoristico non portava... con sé il radicale superamento dell'organizzazione ereditata dalla guerra: macchinari e magazzini erano duplicati e anche triplicati, con conseguente aggravamento del controllo del ciclo produttivo»⁹. Anche l'Isotta Fraschini, che pure nel dopoguerra lancia la più famosa delle sue creazioni, il Tipo 8, non riesce a sostituire adeguatamente le produzioni belliche. Se i forti accantonamenti degli anni precedenti consentono di superare il 1919 senza patemi, già nel 1920 si distribuiscono utili solo perché il vertice aziendale è dominato da speculatori scarsamente attenti alla realtà industriale. La discesa è rapidissima, tanto che nel 1922 il capitale sociale,

1.800.000 lire, è un decimo rispetto al 1920¹⁰. E in difficoltà non troppo diverse si dibatte l'Italia, privata dalla pace di una fornitura di 3.000 motori per aerei, proprio quando, faticosamente, aveva completato per questo genere di produzione la riconversione degli impianti¹¹.

Se pure per la Lancia il primo dopoguerra si rivela un terreno accidentato, non si può negare si tratti per la casa di via Monginevro, di un periodo che vede interessanti tentativi di innovazione tecnica sulla scia, come si è detto, delle prove compiute durante il conflitto sul motore per aereo. Un primo esito è lo chassis del 1919 con motore 12 cilindri a V ma ad angolatura stretta (20 gradi), tale da consentire un monoblocco poco ingombrante. Doveva essere una macchina di grande eleganza, che Lancia sperava di produrre in 1.500 unità da destinare soprattutto all'estero, ma la disastrosa condizione del commercio internazionale e l'elevata tassazione italiana fanno cadere il proposito.

Due anni più tardi un modello simile della Fiat non avrà alcun successo sul piano commerciale. Il 12 cilindri resta quindi un prototipo, ma, dopo sette anni di accanito lavoro da parte dei progettisti Rocco e Cantarini, il motore a V è prodotto in serie nel 1922 con la Trikappa, una potente 8 cilindri costruita fino al 1925¹². Era però il vecchio motore in linea a 4 cilindri di 4.940 cm³ a sostenere sul mercato la Lancia negli anni del dopoguerra. Viene montato sulla Kappa, una vettura che si differenzia poco dalla vecchia Theta, sulla sua versione sportiva DiKappa, e su due autocarri che escono nel 1921, il Triota e il Tetraiota¹³. In definitiva, fra il 1908 e il 1922 si contano 11 modelli di autovetture e 5 di autocarri: tutti i veicoli pesanti e tre vetture, la Theta, la Kappa e la DiKappa, sono equipaggiati con il motore 4 cilindri di 4.940 cm³, ovvero 2.756 autocarri e 3.666 automobili (il 64,8% di un totale di 5.652 unità). Non sembra eccessivo sostenere che sino al 1922 la Lancia ha costruito le sue fortune su un unico tipo di motore, con tutte le conseguenze positive per l'azienda che una simile affermazione comporta in termini di concentrazione delle risorse e di economie di scala¹⁴. Il quadriennio 1919-1922 re-

gistra un andamento della produzione piuttosto instabile: dopo il difficile 1919 le vetture superano il tetto del migliaio nel 1920, ma nei due anni seguenti la produzione è dimezzata, mentre i camion, 529 nel 1919, si riducono drasticamente a 71 nel 1920, per toccare i 312 nel 1921 e scendere di nuovo a 68 nel 1922¹⁵.

Nonostante queste oscillazioni possiamo registrare avanzamenti di un certo significato dal punto di vista impiantistico e tecnico-organizzativo. Tra il 1919 e il 1921 si hanno nuovi acquisti di terreno per più di 15.000 metri quadri, utilizzati essenzialmente per ampliare il reparto carrozzeria, che viene ora dotato anche di un essiccatoio, mentre dal 1920 al 1922 vengono definiti tre nuovi reparti: radiatori, esperienze, utensileria. Se il disegno organizzativo generale precisa maggiormente il ruolo delle funzioni aziendali — compaiono un ufficio personale, ordinazioni, vendite, prezzi —, cambiamenti avvengono anche all'interno dell'officina generale. Si constata intanto un discreto incremento di macchine utensili: ad esempio i torni, 97 nel 1918, sono 137 nel 1922 e nello stesso periodo le frese passano da 25 a 45, le macchine a dentare da 13 a 22, le rettifiche da 28 a 38. Ma forse più interessante è rilevare una «lavorazione cilindri», segno di un primo passo verso un *layout* con il quale le macchine vengono raggruppate per fabbricare «famiglie di pezzi», così da ottenere un considerevole risparmio nei tempi di trasporto e quindi una maggiore fluidità del ciclo produttivo¹⁶.

Il contrasto fra una realtà sociale, politica, economica delle più difficili da affrontare ed una notevole vivacità progettuale e costruttiva è quanto sembra caratterizzi la situazione dell'industria automobilistica italiana fra 1920 e 1922. Nel 1920 le relazioni industriali raggiungono il punto di maggiore turbolenza con la serrata in marzo, che segue il cosiddetto «sciopero delle lancette» alla Fiat, e l'occupazione delle fabbriche a settembre. A Milano e a Torino, nel corso dell'anno, il numero degli scioperanti moltiplicato per quello delle giornate di agitazione dà una cifra superiore a tre milioni¹⁷. Molto contrastati sono anche i rapporti fra industriali dell'automobile e potere politico. Il 17 luglio 1920 è approvata una

nuova tassa per gli autoveicoli che inasprisce la precedente normativa fiscale¹⁸, mentre non poche preoccupazioni desta l'istituzione di una commissione parlamentare (18 luglio 1920) per riesaminare i contratti stipulati durante il conflitto fra lo Stato e le imprese e risarcire l'erario dei profitti indebiti o eccessivi¹⁹. In settembre, nei giorni dell'occupazione delle fabbriche, il governo emette un decreto che rafforza la protezione delle vetture italiane nei confronti della concorrenza estera, una misura che non può certo evitare al settore gli effetti della crisi che si abbatte sull'economia del Paese nei primi mesi del 1921 e che si manifesta in una netta caduta dei prezzi. I veicoli di seconda mano subiscono ribassi che arrivano al 70%, ma riduzioni devono essere applicate anche ai nuovi modelli²⁰. L'andamento degli affari sembra risollevarsi nella seconda metà dell'anno, ma proprio negli ultimi giorni del 1921 si ha il grave episodio della moratoria della Banca Italiana di Sconto, un istituto al quale erano ormai legate diverse importanti case automobilistiche come l'Alfa Romeo, la Spa, l'Isotta Fraschini²¹.

Tutti questi elementi avversi non impediscono, già dal 1920, la ripresa produttiva, che si concretizza in una considerevole articolazione dei modelli proposti. L'industria automobilistica italiana è presente su tutti i segmenti del mercato. Le più significative novità tecniche sono nel gruppo delle vetture di lusso: l'Isotta Fraschini mette in vendita uno dei maggiori successi degli anni '20, quel Tipo 8 — l'automobile dei divi di Hollywood — che conosce una memorabile affermazione negli Stati Uniti, l'Alfa Romeo con le veloci 6 cilindri G.I. e R.L. pone le basi per una definitiva permanenza fra le grandi marche italiane. Ma anche fra i veicoli medi e piccoli con motore a 4 cilindri si registrano importanti progressi. La Fiat realizza il modello 501, che, se al prezzo di 34.000 lire nel 1922, non può ancora essere definita un'utilitaria nel senso attuale, riesce tuttavia ad ampliare gli spazi di mercato per la casa torinese, e, con poco meno di 70.000 unità vendute in quasi un decennio, dà un contributo di assoluto rilievo al consolidamento della motorizzazione nel paese²². Del rinnovamento dell'automobilismo nazionale nei primi anni '20,

Lancia è protagonista di primo piano. «In questi giorni a Torino non si parlava che della nuova creazione del cav. Vincenzo Lancia, — scrive Morasso nel dicembre del 1921 — ... Si direbbe che con questa macchina con virtuosità geniale si son voluti risolvere e conciliare i problemi più ardui e contrari: ottenere dimensioni, spazio, comfort, velocità di una grossa vettura e leggerezza, consumi, semplicità, piccolo motore di una vettura piccola. Non si poteva arrivarci con le soluzioni tradizionali. Bisognava pervenirvi con una rivoluzione tecnica»²³. E questa una delle prime segnalazioni della Lambda, la vettura grazie alla quale Lancia, che sino ad allora era considerato un costruttore di alta qualità ma piuttosto conservatore, acquista la reputazione di progettista fra i più audaci nel panorama internazionale²⁴. Le grandi novità della Lambda, che per molti versi è il risultato finale delle riflessioni e delle esperienze compiute fra 1915 e 1920, sono un motore a 4 cilindri a V, con angolo molto stretto, a 13 gradi, tale da consentire una costruzione compatta e leggera, l'avantreno a ruote indipendenti, un passo avanti di non poco conto sul piano della sicurezza, ma soprattutto la fusione fra carrozzeria e telaio — la scocca portante — che dimezza il peso della vettura rispetto a modelli della stessa cilindrata ed offre una resistenza agli urti molto maggiore nei confronti delle strutture tradizionali²⁵. In realtà si può sostenere che la semplificazione e l'unitarietà del binomio telaio-carrozzeria erano in qualche modo «nell'aria», quasi l'inevitabile conseguenza dei più sostenuti ritmi produttivi imposti durante la guerra dalle esigenze militari e delle più veloci prestazioni dei veicoli nel dopoguerra, che mettevano a nudo le caratteristiche di fragilità del precedente tipo di progettazione²⁶. Inoltre è molto probabile che Lancia fosse a conoscenza di altri tentativi per pervenire alla costruzione della scocca portante, come quello compiuto da Wilbur Gunn alla Lagonda già nel 1911²⁷. Tuttavia il dettagliato racconto di Battista Falchetto, uno dei tecnici più vicini all'imprenditore nella preparazione della nuova macchina che ha «codificato» nella «mitologia lancista» le origini della vettura, pone in risalto la fantasia inventiva dell'industriale tori-

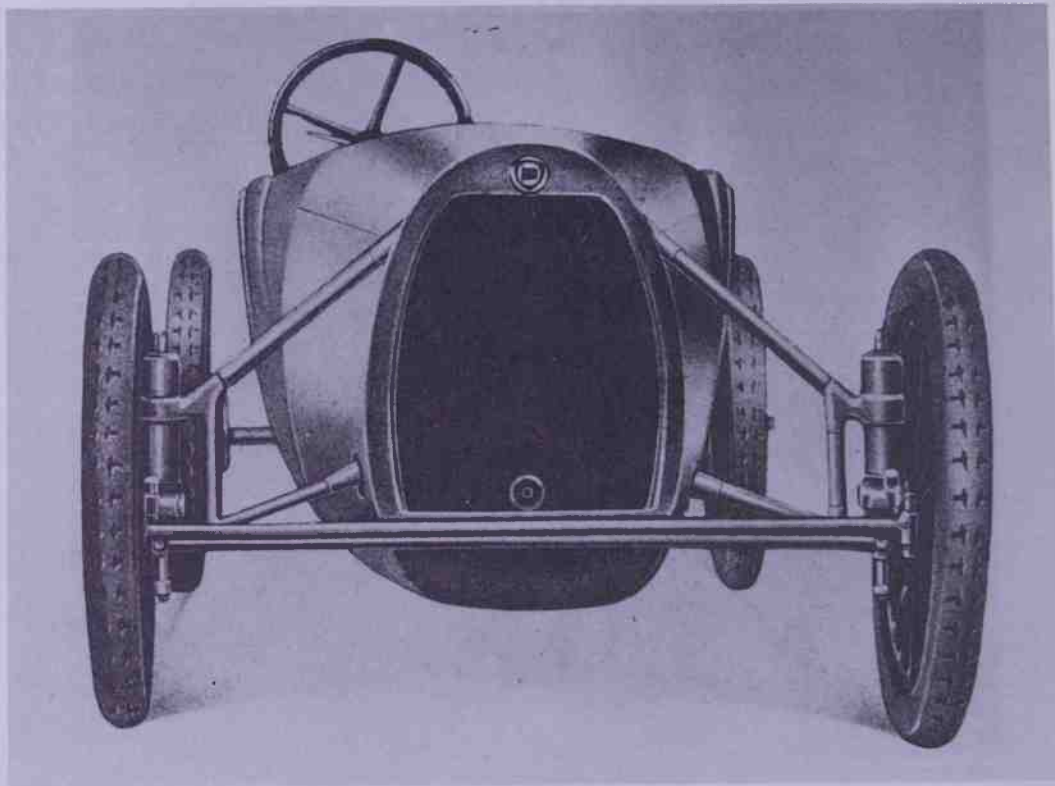


nese e del suo staff²⁸. La Lambda presentata nell'autunno del 1922 ai saloni di Londra e di Parigi non passa certo inosservata. I commenti non sono del tutto concordi. Se la rivista «The Motor» la definisce addirittura «la concretizzazione di un sogno» per aver combinato molte sostanziali innovazioni, alcuni ne criticano il disegno «basso e squadrato», lo sterzo troppo sensibile, il motore rumoroso²⁹. Certo è, che già ai critici del 1922 un dato appare fuori discussione. Con la Lambda, Lancia offriva l'unica vera automobile italiana «media», ma di alta classe, in grado

di fornire prestazioni d'eccezione e indubbia comodità ad un prezzo (35.000 lire) non troppo superiore a quello della Fiat 501. «La nuova vettura Lancia non va confusa con i tanti tentativi di costruzione di vetture sportive e di vetture piccole di alto e basso prezzo, apparsi in questi ultimi tempi... O sono vetture in cui si è accentuata la qualità del rendimento e della velocità, quasi macchine da corsa fabbricate in serie, e siamo nel campo della vettura speciale di una meccanica spinta e delicata, non agevole nell'uso del quotidiano, di prezzo ancora molto elevato; o

Un autocarro della serie Jota esce dall'ingresso principale delle officine di via Caraglio 120.

Il prototipo
della Lambda.



sono tipi sport di lusso o tipi sport non di lusso derivati con alcuni ritocchi dai tipi normali e sempre a maggior prezzo di questi, e allora oltre a non presentare nessun vantaggio di prezzo, non posseggono, tranne un po' più di velocità, quell'insieme di grandi e brillanti qualità dianzi accennate; o infine sono piccole vetture e vetturette che offrono il vantaggio dell'economia di prezzo e di consumo e allora mancano di tutte le qualità di comfort, di eleganza, di brio della grande vettura»³⁰.

La Lambda ottiene uno straordinario successo di mercato. Il miglior risultato precedente era stato raggiunto dalla Kappa con 1.800 unità prodotte.

Della Lambda, che subisce alcune modifiche rispetto al modello iniziale, fra 1923 e 1930 sono costruiti 13.000 esemplari. Non sarebbe esatto tuttavia affermare che la Lancia supera positivamente il tempestoso dopoguerra grazie ad una geniale invenzione.

L'impresa, che dopo il 1919 registra solo utili³¹, non deve rincorrere drastici disegni di riconversione. Sia durante, sia dopo la guerra, produce autovetture e autocarri, l'espansione è graduale durante il conflitto, e, la sua fine, nel novembre del 1918, rappresenta per essa una vera fortuna impedendole di fabbricare motori per aerei quando forse si apprestava a farlo.

II.

Lancia 1922-1939: gli anni del successo e del consolidamento

1. Il settore automobilistico in Italia negli anni fra le due guerre: un'evoluzione che favorisce la Lancia

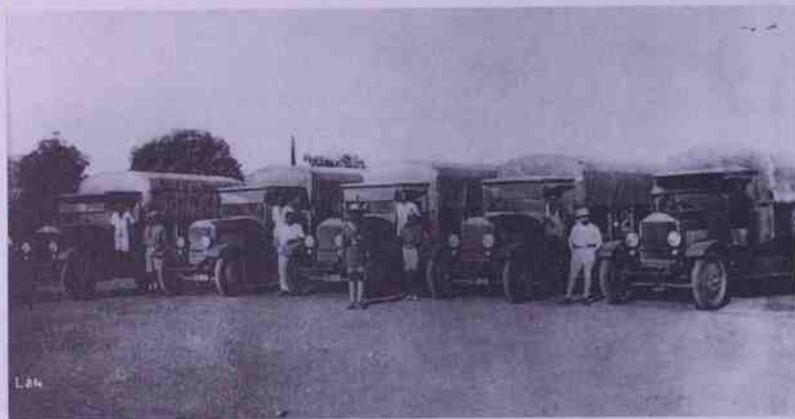
Il periodo successivo al 1922 sino allo scoppio del secondo conflitto mondiale può essere considerato per la Lancia la fase aurea dell'accumulazione e del consolidamento. Il successo commerciale della Lambda causa l'impennata degli utili netti che fra 1922 e 1925 ogni anno risultano quasi raddoppiati sino ad avvicinarsi ai 16 milioni. Se in concomitanza con la politica deflazionistica si ha un certo rallentamento, essa non provoca ostacoli insormontabili come ad altre imprese. Neanche la bufera della grande crisi sembra intaccare la solidità del bilancio aziendale: il punto più basso è toccato nel 1931, anno in cui purtuttavia si deve dichiarare un utile superiore ai 2 milioni e mezzo. La risalita dei primi anni '30 coincide con la costruzione di una nuova significativa vettura, l'Augusta, mentre dal 1935 le commesse militari offrono un sostanziale contributo ad esiti economici più che soddisfacenti: sempre in ascesa, dopo il 1935 l'utile è di 10 milioni e mezzo nel 1939.

Anche altri indicatori mostrano inequivocabilmente una florida situazione aziendale. Il capitale sociale supera di poco i 4 milioni nel 1922, ma dopo una serie di aumenti è fissato a 50 milioni nel 1930; i veicoli venduti, 540 nel 1922, raggiungono un picco di 8.085 nel 1935 e sono 6.262 nel 1939, anno in cui si contano più di 5.000 dipendenti¹. All'inizio degli anni '30 la Lancia lotta con la Bianchi per la seconda posi-

zione fra le imprese automobilistiche italiane, posizione che detiene saldamente a fine decennio controllando più del 9% del mercato nazionale². L'impresa ha trovato ormai una sua precisa collocazione.

All'intervistatore che gli chiede se c'erano difficoltà di vendita, uno dei più stretti collaboratori di Vincenzo Lancia, Battista Falchetto, risponde: «No, no mai, che a suo tempo, finché c'era ancora il signor Lancia, quando si arrivava a quindicimila macchine si è arrivati a dire che si deve cambiare qualche cosa perché Lancia aveva quindicimila clienti affezionati che compravano tutte le volte che iniziava una macchina nuova»³.

L'evoluzione complessiva del settore automobilistico italiano, i suoi ritmi di sviluppo, la definizione dell'assetto competitivo, bene si adattano al percorso di una azienda come la Lancia che mira alla differenziazione del proprio prodotto, alla costruzione di un numero relativamente limitato di veicoli e che di sicuro non ricerca un'organizzazione interna di tipo fordista. Non si può negare la crescita dell'automobilismo italiano dopo il 1922, anno in cui i veicoli prodotti sono 16.340. Nel 1939 se ne fabbricano quasi 70.000, ma due anni prima si era toccata una punta di 77.708. Nello stesso intervallo di tempo 1922-1939 la circolazione nel Paese passa da 65.484 a 291.463 unità⁴; il che non toglie affatto validità all'affermazione di Alberto Bellucci, secondo il quale il fascismo non crea un popolo di automobilisti⁵. Nel 1939 si contano negli Stati Uniti 25 milioni di veicoli circolanti, 2 milioni in Gran Bretagna, poco meno di 2 milioni



Veicoli militari
negli anni fra le due guerre.

in Francia e un milione e trecentomila in Germania. Nel 1938 a fronte dei 7 veicoli su mille abitanti rilevabili in Italia, stanno i 18 della Germania, i 43 della Francia, 44 della Gran Bretagna, 114 negli Stati Uniti⁶.

D'altra parte è necessario ammettere una maggiore attenzione nei confronti dell'automobile sul versante del potere politico. Se manca un sistematico piano di sviluppo paragonabile a quello attuato nella Germania hitleriana con la realizzazione delle grandi costruzioni autostradali ed il lancio della «vettura del popolo»⁷, diversi sono nel periodo considerato gli interventi positivi⁸. Si pensi ad esempio all'istituzione nel 1927 del Pubblico Registro Automobilistico, che, dovendo presentare un quadro completo della posizione degli autoveicoli rispetto alla proprietà e ai vincoli gravanti su di essa, aveva come scopo di facilitare la vendita di automobili a credito; uno strumento che appariva indispensabile ad un paese che in quell'anno si collocava al 22° posto nel mondo per il rapporto autoveicoli/popolazione⁹. Non va dimenticata anche l'entrata in vigore nel 1929 di un codice della strada che stabiliva finalmente con chiarezza norme per la circolazione sia riguardo ad autoveicoli e conducenti sia per pedoni e veicoli a trazione animale¹⁰.

Di certo gli industriali italiani non potevano lamentare, come negli anni precedenti la guerra, la scarsa protezione doganale. Se già la tariffa del 1921 elevava una consistente barriera all'impor-

tazione di macchine straniere, a cavallo del 1930, per contrastare i tentativi di inserimento in Italia della Ford, il governo non solo creava ostacoli doganali quasi insormontabili — il dazio minimo era portato al 100% *ad valorem* — ma impediva qualsiasi iniziativa di produzione diretta nel Paese da parte della casa americana. Un decreto legge del 1934 inaspriva ulteriormente la protezione¹¹.

Molte delle rimozioni del «partito automobilistico» consuete già nei primi anni del secolo, relative al cattivo stato delle strade, agli eccessivi oneri fiscali, all'elevato costo della benzina si rileggono puntualmente durante il ventennio; sebbene progressi o almeno tentativi di sostegno non possono essere negati. Alla fine degli anni '20 in Italia erano 183.267 i chilometri percorribili in auto, contro i 287.508 della Gran Bretagna, i 348.700 della Germania, i 625.000 della Francia¹². E la rivista del Touring Club deve ammettere nel 1927 che l'indignazione degli «automobilisti forestieri» per il fondo stradale italiano, sebbene un po' esagerata, ha un fondamento reale¹³. È proprio nel 1927 che viene creata l'Azienda autonoma statale della strada (Aass, oggi Anas) con l'obiettivo di risolvere finalmente il problema della manutenzione della rete viaria: l'Aass sviluppa immediatamente un piano di riordinamento e di ricostruzione per circa 6.000 chilometri di strade da realizzare in 6 anni e con una spesa di 180 milioni l'anno¹⁴. Intanto nel 1925 si inaugura la Milano-Laghi, primo tratto dei 500 chilometri di autostrade che l'Italia può vantare nel 1939, fruibili però a carissimo prezzo, come del resto la benzina che, a causa del prelievo fiscale, continua ad essere fra le più costose del mondo¹⁵. Tuttavia vanno menzionati gli sforzi per favorire la nascita in Italia di un'industria petrolifera. Nell'aprile del 1926, lo Stato fonda l'Agip per la ricerca, il trattamento industriale, il commercio di prodotti petroliferi¹⁶. Nel novembre dello stesso anno una legge esenta le aziende raffinatrici sia dal versamento del dazio sia dal pagamento di ogni imposta per i dieci anni successivi l'entrata in funzione dello stabilimento. Sorgono così tre grandi impianti di *cracking* a La Spezia, a Napoli e a Venezia e la raffinazione della

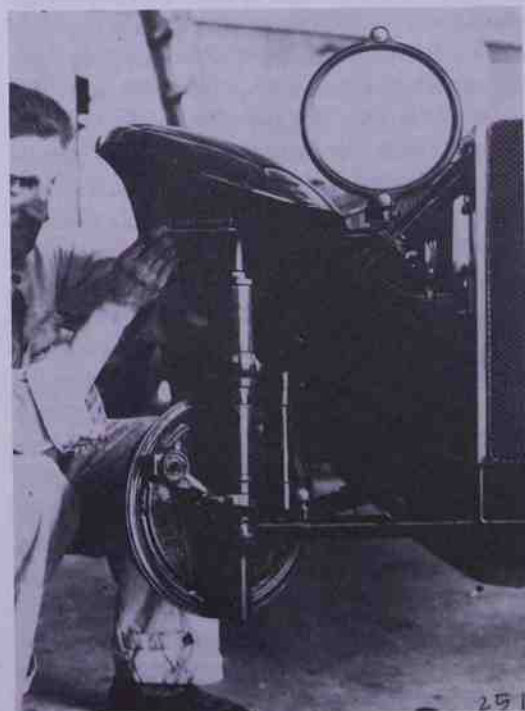
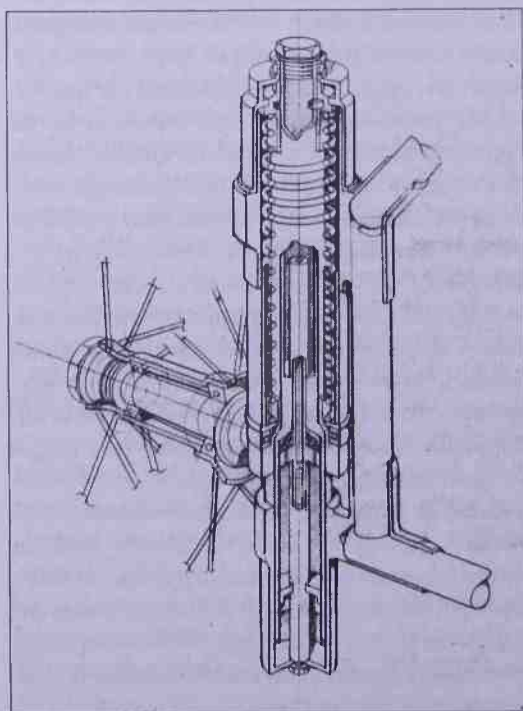
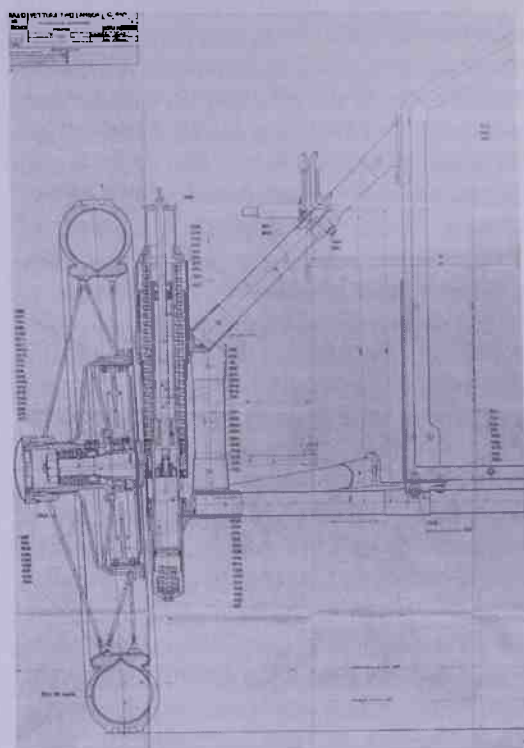
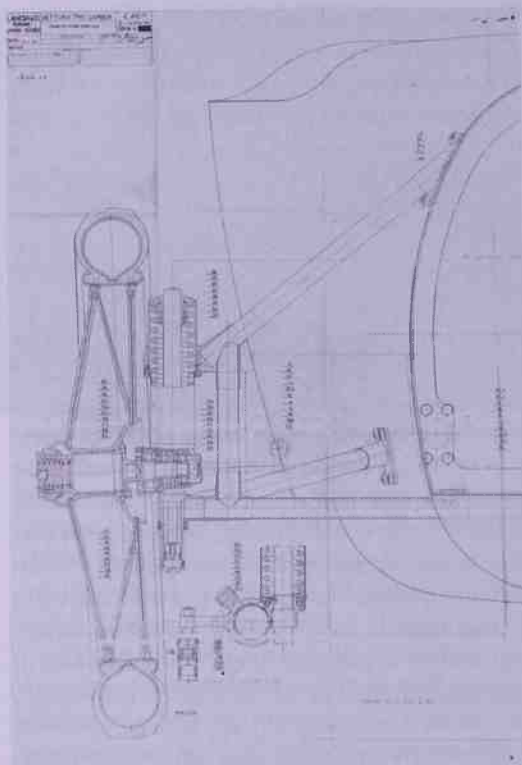
benzina sale dalle 20.700 tonnellate del 1929 alle 163.000 del 1933¹⁷. Gravosa permane la tassa di circolazione, che colpisce in modo particolarmente severo le alte cilindrato. Si cercano compensazioni. Nel 1935, per elevare il livello di motorizzazione del Paese, un decreto riduce le tasse automobilistiche del 20%, mentre coloro che acquistano la Fiat 500 Topolino, presentata nel 1936, vengono esclusi per un anno dal pagamento del bollo di circolazione¹⁸. Probabilmente né queste né più efficaci misure di sostegno avrebbero potuto impedire che l'industria automobilistica soffrisse gli effetti di un periodo dominato da un forte andamento ciclico¹⁹. A partire dal 1922 e per il quadriennio successivo, l'economia italiana entra in una fase espansiva in corrispondenza della quale nel 1926 è raggiunto un record produttivo di 60.500 vetture e 3.300 veicoli industriali. Ma la politica deflazionistica di «quota 90» provoca nel 1927 una immediata contrazione del 15% sia per l'aumento dei costi, sia per le inevitabili difficoltà poste all'esportazione, un elemento che si manifesta soprattutto negli anni seguenti.

La risalita successiva al 1927 è troncata dagli effetti della grande crisi, che in Italia si presenta in tutta la sua gravità dal 1930. La produzione di autovetture e veicoli industriali crolla nel 1931 a 28.400 unità e solo nel 1937 (dopo che nell'anno precedente le conseguenze della guerra di Etiopia avevano provocato l'arresto, almeno per ciò che riguarda le vetture, della faticosa ripresa) vengono superati i livelli raggiunti a fine anni '20. Merito certo della Topolino, di cui si fabbricano 83.000 esemplari sino al 1940. Ma la guerra incombe ed ecco una nuova caduta verticale nella costruzione di autovetture che passano dalle 55.578 del 1939 alle 22.125 del 1940²⁰.

Un dato di fondo va in ogni caso tenuto presente. L'Italia fascista resta un Paese con reddito *pro capite* notevolmente inferiore a quello delle nazioni che la precedono nella classifica dei fabbricanti di automobili. Nel 1938 il prodotto nazionale lordo *pro capite* italiano è di 198 dollari contro i 568 della Germania, 582 della Gran Bretagna, 497 della Francia, 652 degli Stati Uni-

ti²¹. La ristrettezza del mercato interno, alla quale non poteva sopperire oltre un certo limite l'esportazione, contribuiva in misura determinante alla scarsa capacità di sfruttare economie di scala tali da rendere l'automobile un bene durevole alla portata di un'ampia fascia di acquirenti. L'amministratore delegato dell'Isotta Fraschini Gian Riccardo Cella, avendo in vista un accordo con la Ford per la produzione di vetture economiche, tirava senza dubbio l'acqua al suo mulino quando, in una intervista del 1929, dichiarava che, mentre negli Stati Uniti occorreva all'operaio un sesto della sua remunerazione annuale per acquistare un'automobile, al suo collega italiano non bastava il salario di due anni²². Nondimeno poneva in luce con efficacia una incontestabile realtà che alla fine degli anni '30 neanche la Fiat con la sua vettura più «utilitaria» riesce a ribaltare completamente. Le 295 lire necessarie per la rata mensile della Topolino corrispondevano pur sempre a più della metà dello stipendio di una dattilografa o di un disegnatore meccanico, ed erano il mensile di un usciere o di un bidello²³. Di fatto negli anni '20 e '30 i noleggiatori hanno un ruolo importante nel diffondere l'uso dell'automobile: «... Meccanici intraprendenti, vetturini, proprietari di diligenze, magazzinieri con magazzino, si indebitarono per improvvisarsi autonoleggiatori: così consentirono ad un'imprevedibile quota di italiani di salire almeno una volta su un mezzo che nonostante gli sforzi di popolarizzazione solo i ricchi veri avrebbero potuto permettersi almeno per qualche decennio»²⁴. Non possono quindi destare sorpresa le frequentissime denunce sulle riviste specializzate di un persistente e diffuso clima antiautomobilistico. Scrive «Motor Italia» nel 1928: «Tropo spesso ancora oggi in Italia si considerano le automobili e l'automobilismo con diffidenza, peggio con irriducibile ostilità: l'automobile è e deve rimanere la macchina dei ricchi, tollerata e mal vista»²⁵. Di questo stato d'animo è perfettamente consapevole la *leadership* politica. «Andare a piedi il più possibile — si affermava in una circolare del partito fascista nel 1933 — e quando necessario adoperare una macchina utilitaria. Meglio ancora una moto»²⁶.

La sospensione anteriore
della Lambda.
In alto, la versione
prototipo e quella di serie.
In basso, una vista
in trasparenza
e la manutenzione.



Se la pressione della domanda non è tale da creare particolari difficoltà ad una Lancia ben assestata su limitate dimensioni produttive, le è egualmente congeniale l'esito della competizione interna al settore. Nell'immediato dopoguerra viene concepito da parte del gruppo dirigente dell'Ansaldo forse l'ultimo tentativo per mettere in discussione la supremazia della Fiat, prevedendo di raccogliere in un'unica impresa la Spa, l'Itala, la Diatto, la Gnôme Rhône, la Scat, ossia tutte le principali case automobilistiche torinesi all'in fuori delle società di Agnelli e di Lancia. «Non basta un semplice cartello di vendita — si legge in un memorandum inviato a Mario Perrone nel marzo 1919 — è necessaria un'unione più intima che faccia scomparire l'automobile di ciascuna ditta e tutte si raccolgano intorno ad una marca sola»²⁷. L'iniziativa non si concretizza in alcun modo e attorno al 1920 la Fiat controlla saldamente quasi il 70% della produzione italiana²⁸. La possibilità di sopravvivenza per le case minori è dunque legata alla capacità di presentare sul mercato vetture che si distinguano sul piano qualitativo. In effetti gli anni '20 vedono una considerevole vivacità progettuale e l'apparizione di alcuni importanti modelli. Si risvegliano la Spa con una vettura di alta cilindrata vicina per concezione costruttiva ai veicoli da competizione, e l'Itala, con una 6 cilindri a valvole in testa, la tipo 61, che le restituisce la fama conseguita prima della guerra. La Diatto, riorganizzata negli aspetti societari nel 1924, si ripresenta con una macchina di elevate prestazioni, la tipo 20, così come torna in attività il minore dei fratelli Ceirano, Giovanni, il quale sotto la sigla Scat propone un'auto che imita le linee della Lambda. Alle Lancia possono essere paragonate le raffinate vetture medio-leggere della nuova Ansaldo, costituita a Torino nel 1923 dopo lo smembramento del grande complesso creato dai Perrone, e diretta da un ottimo tecnico, Guido Soria. Ma anche la OM si attesta su buoni livelli con la tipo 665, la Superba, per la capacità di mantenere alte velocità di crociera, una 6 cilindri di media potenza inaspettata trionfatrice nel 1927 delle Mille Miglia, come pure la Bianchi, che presenta modelli sia sportivi sia di rappresentanza, ma che punta



Monoblocco in alluminio della Lambda.

in particolare su una vettura leggera di 1.287 cm³, la S4. E mentre le Alla Romeo degli anni '20 assumono l'impronta che le avrebbe contraddistinte in seguito — veicoli di serie che conservano le caratteristiche delle vetture da competizione —, l'Isotta Fraschini si concentra esclusivamente sul segmento più elevato del mercato, quello dell'auto di lusso, e con buon risultato, dato che la sua tipo 8 dal 1923 al 1925 è l'auto straniera più venduta negli Stati Uniti. Alla vigilia del secondo conflitto mondiale le marche ora considerate sono ormai fuori mercato o ridotte ad entità trascurabili nella competizione automobilistica nazionale, assorbite da altre imprese, oppure rivolte prevalentemente verso altre attività. Molteplici le ragioni degli insuccessi. Per l'Itala, la Spa, l'Alfa e l'Isotta Fraschini sembra che il peso degli indirizzi assunti negli anni della guerra — la diversificazione produttiva, il coinvolgimento nelle vicende del gruppo Ansaldo-Banca Italiana di Sconto — sia tale da non consentire il raggiungimento di uno stabile equilibrio economico. Va rilevata una certa incapacità a rinnovare i modelli nella seconda metà degli anni '20, come è possibile constatare nel caso della Scat e dell'An-

saldo, la quale peraltro nel 1929, alle soglie della crisi, compie una valutazione apparentemente errata delle esigenze della domanda, fabbricando la sua vettura più lussuosa. Allo stesso modo la difficile congiuntura dei primi anni '30 rende precaria la posizione della «utilitaria» Bianchi, schiacciata fra la Balilla, l'auto più a buon mercato della Fiat, e l'Augusta, la piccola vettura di lusso della Lancia. Senza dubbio gravi problemi alle case minori italiane, molto apprezzate all'estero, vengono creati dalla politica di rivalutazione della lira proclamata nell'agosto del 1926, problemi tuttavia che non possono porre in secondo piano serie carenze imprenditoriali. L'Isotta Fraschini appare controllata da affaristi che agiscono soprattutto in base a considerazioni di breve periodo. I proprietari dell'Ansaldo — il Ruotificio italiano e l'Aeronautica Macchi — commettono un decisivo errore allontanando dalla direzione della società l'artefice delle sue fortune, l'ingegner Soria. I fratelli Musso, industriali tessili padroni della Diatto, nel 1927 coinvolgono nel loro disesto un'impresa che di per sé non versava in cattive acque. Di fatto, fra la seconda metà degli anni '20 e i primi anni '30, la Fiat acquisisce il controllo della Spa, della Scat, dell'Itala, dell'Ansaldo, della OM, mentre dopo il 1932 l'Isotta Fraschini cessa la produzione automobilistica e deve collocarsi all'interno del gruppo Caproni. La Diatto torna alla prosperità dopo il 1931, ma solo perché si riconverte alla costruzione di motocompressori, gruppi elettrogeni, motopompe. Alla fine degli anni '30 la Bianchi si dedica quasi esclusivamente a fabbricare veicoli industriali. L'Alfa Romeo, per i cui meriti sportivi Mussolini mostra una particolare considerazione viene «salvata» dall'Iri nel 1933 e continua una produzione automobilistica di grande prestigio, ma non più che un «fiore all'occhiello» per un'azienda impegnata soprattutto nel settore aeronautico: fra 1936 e 1938 dallo stabilimento del Portello escono soltanto 918 vetture²⁹.

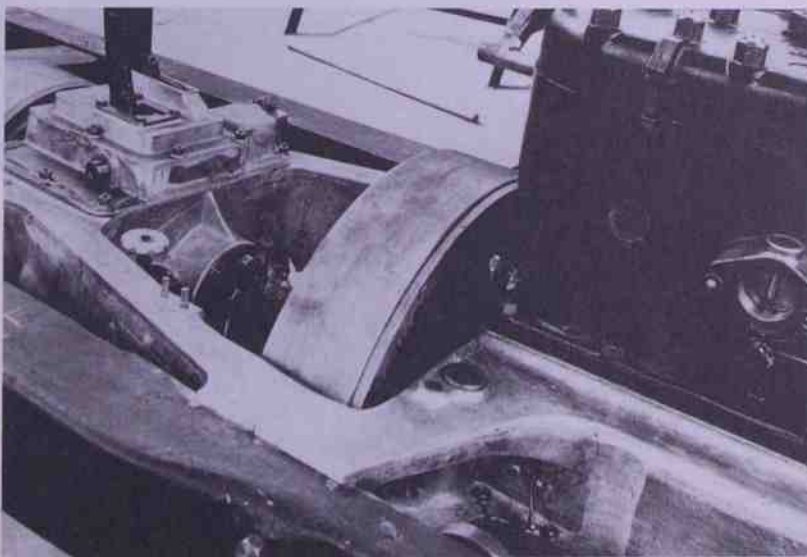
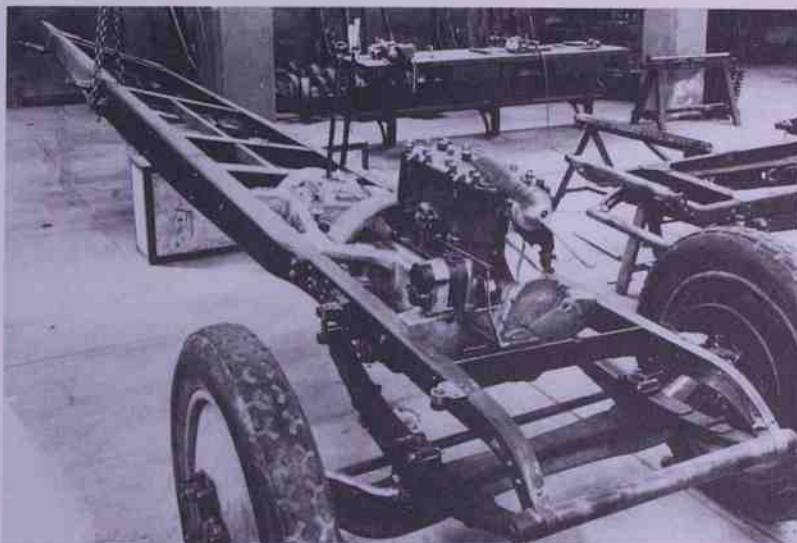
Le vicende interne al settore permettono quindi alla Lancia di occupare, nel decennio precedente il secondo grande conflitto, buona parte dello spazio consentito dall'egemonia della Fiat, che negli anni '30 incide mediamente per quasi

l'80% della produzione italiana. La grande impresa torinese era riuscita a superare indenne le tempeste del primo dopoguerra e anzi aveva consolidato la sua posizione al vertice del sistema industriale italiano. Ridimensionata già dal 1921 la pericolosità del conflitto sociale in azienda, definita in modo soddisfacente con lo Stato la questione delle imposte sui profitti di guerra, sgombrato il campo dai temibili rivali dell'Ansaldo, i quali a più riprese ne avevano tentato la scalata, la Fiat negli anni '20 prosegue ed anzi articola maggiormente il disegno di integrazione verticale centrato sul settore automobilistico, che partendo dall'autonomo rifornimento di energia elettrica e dalle produzioni metallurgiche giunge sino all'ulteriore estensione della rete di vendita. Non manca a questa strategia la fiducia degli ambienti finanziari — è del 1926 il prestito di 10 milioni di dollari della Banca Morgan — ma le ragioni del suo successo risiedono soprattutto nel solido assetto della proprietà ormai incontestabilmente controllata da Giovanni Agnelli e in una valida ed ampia gerarchia manageriale, che dopo la guerra viene arricchita da una nuova coorte di dirigenti comprendente uomini come Valletta, Chiesa, Gobbato³⁰.

La conferma della posizione di preminenza della Fiat, le stesse dimensioni di quel predominio, non si rivelano dannose per una impresa «di nicchia» che cerca di raggiungere attraverso l'eccellenza tecnica una selezionata clientela, quale è la Lancia. Sin dagli inizi obiettivo primario della società di Agnelli è la costruzione di grandi quantità. «... Il prezzo da pagare — scrive uno storico del prodotto tecnico Fiat — fu quello di doversi sottomettere a una certa apparente convenzionalità, rinunciando all'originalità vanitosa, la scelta di un programma ortodosso, la scelta di non produrre vetture troppo avanzate in rapporto alle singole situazioni ambientali»³¹. La Fiat è presente in tutti i segmenti del mercato, ma anche le vetture di fascia elevata come la 525 di fine anni '20, si propongono di «combinare velocità comfort silenziosità e prezzo accessibile»³², un giudizio sicuramente non applicabile ai contemporanei modelli di lusso della casa di via Monginevro. Egualmente improponibile è il confronto

fra le «utilitarie» delle due imprese torinesi; il prezzo è un segnale evidente: l'Augusta e l'Ardea della Lancia, costano rispettivamente il doppio e il triplo delle loro contemporanee Balilla e Topolino.

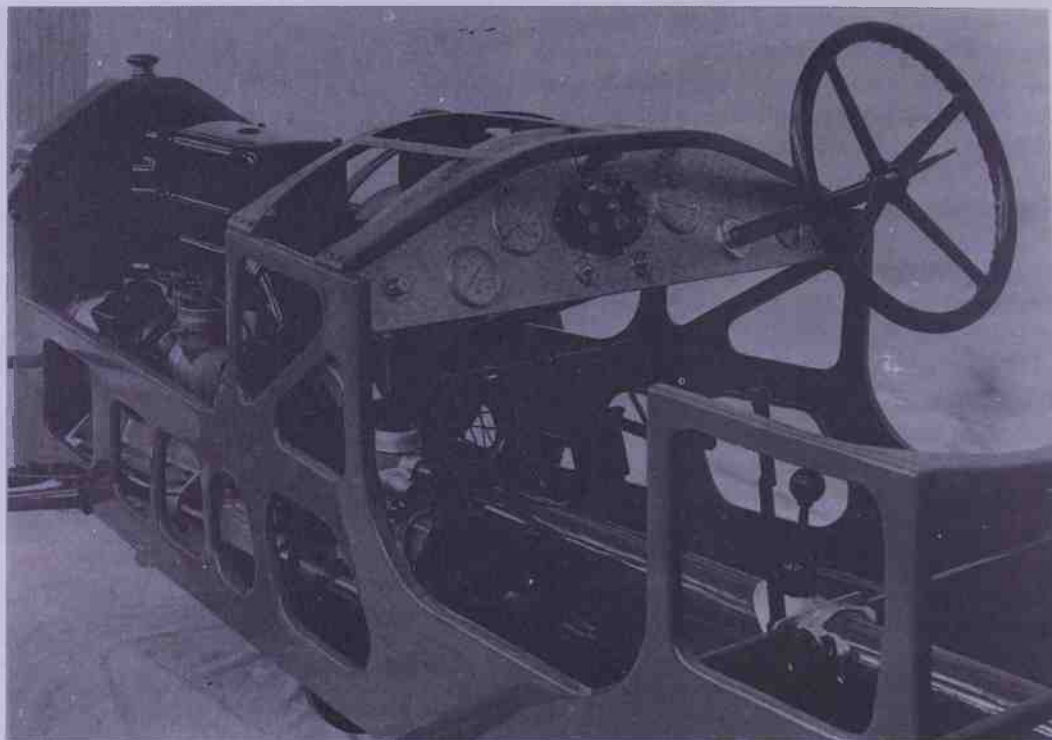
In effetti la Fiat coglie l'obiettivo delle grandi quantità sin dall'apparizione della 501 all'inizio degli anni '20. La vettura non è a buon mercato, costa sopra le 30.000 lire, ma viene prodotta in 69.487 unità. Nel 1925 appare la 509, di cilindrata inferiore ai 1.000 cm³, messa in vendita a 18.500 lire, costruita sino al 1929 in più di 90.000 esemplari. La 509 apre la strada alla 508, la famosa Balilla, il cui costo di 10.900 lire era alla portata di uno strato maggiore di italiani. se del modello a tre marce si vendettero 41.396 esemplari e di quello a quattro marce, in vendita dal 1934, ben 71.700³³. Si tratta, lo si è visto, di «grandi quantità» che escono ridimensionate da una comparazione internazionale ed anzi la vicenda della Fiat negli anni fra le due guerre rappresenta un ottimo osservatorio per constatare la scarsa pressione della domanda sulle imprese. Episodio cruciale del progetto di sviluppo nel dopoguerra è la costruzione della fabbrica del Lingotto, lo stabilimento su cinque piani all'avanguardia in Europa quando entra in funzione nel 1923; ideato sull'esempio della Ford per la produzione continua, nel 1925 vengono meccanizzate le linee. Notavano però alcuni tecnici Fiat, inviati negli Stati Uniti verso la fine del 1926: «Le loro linee di lavorazione corrono come un torrente di montagna limpido e ben nutrito, le nostre come un rigagnolo che esca torbido in pianura da una successione di stagni»³⁴. Alle tremila vetture al giorno prodotte dalla Ford ad Highland Park nel primo dopoguerra, la Fiat alla metà degli anni '20 rispondeva con una media di 200. «L'ottimismo tecnologico collegato all'introduzione della catena si era scontrato con la difficoltà di garantire il flusso continuo e automatico della produzione: a ciò avevano contribuito ragioni tecniche, ma anche, a partire dalla seconda metà del 1926, ragioni di mercato»³⁵. Per forzare i limiti della domanda interna nel 1926 la Fiat fonda la Società anonima vendita autoveicoli (Sava) attraverso la quale, avendo presente ancora una volta



l'esempio americano, si intende diffondere la pratica dell'acquisto a rate; uno strumento che sembra efficace se nel 1927, in piena fase deflazionistica, circa un terzo dei clienti Fiat ricorreva alla Sava³⁶. Ciò nonostante il massimo di politica fordista (nel senso di rendere compratori i propri operai) che la Fiat può permettersi attorno al 1930 è quanto enunciato da Vittorio Valletta, secondo il quale quattro operai avrebbero dovuto acquistare un'automobile per recarsi insieme al

Controllo del telaio di un veicolo industriale dopo un incidente.

Scocca portante
della Lambda.



lavoro e usufruirne ciascuno con la propria famiglia una volta al mese³⁷.

Alla fine degli anni '30 è inaugurato il grande stabilimento di Mirafiori, che si sviluppa orizzontalmente e la cui filosofia produttiva è centrata sulla catena di montaggio. La ripresa delle esportazioni e le commesse belliche avevano spinto la Fiat a considerare insufficiente il Lingotto, ma la produzione a catena di Mirafiori entrerà permanentemente in funzione solo dopo il secondo conflitto mondiale³⁸.

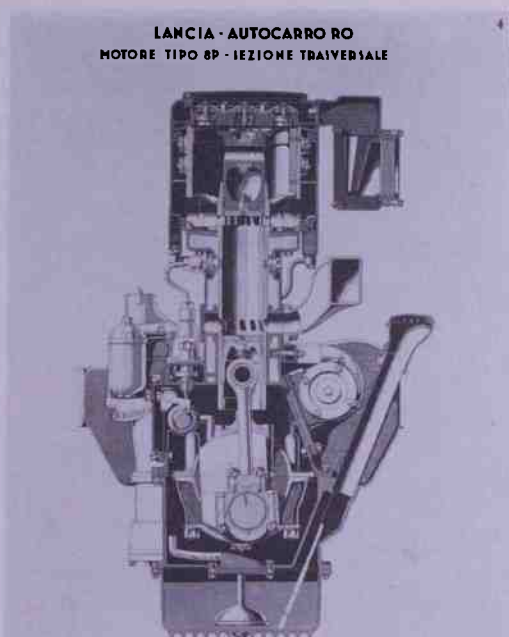
2. La Lancia: un'impresa diversa

Nei primi quindici anni della sua carriera imprenditoriale, Vincenzo Lancia si è conquistato una ben definita immagine di costruttore di vetture di qualità ma «buone per l'uso di ogni giorno»¹, leggere e veloci ma comode e sicure, eleganti e accuratamente rifinite ma resistenti e affidabili. La Lambda costituisce un elemento di

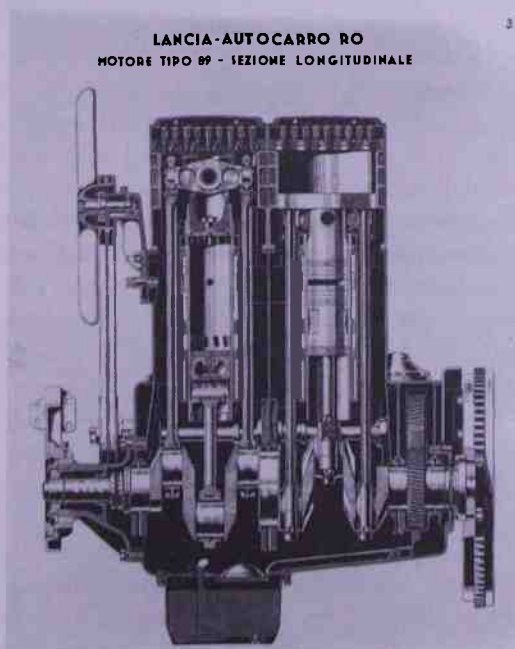
discontinuità con la produzione precedente², in particolare per la scocca portante, una delle tappe di maggior rilievo nell'evoluzione del modo di fabbricare l'automobile³. Se, al momento della sua presentazione nell'autunno del 1922 al salone di Londra, la rivista «Autocar» scrive che ha fatto di colpo invecchiare tutti i modelli esposti⁴, ancora nell'aprile del 1927, commentandone l'apparizione della settima serie al salone di Parigi, «Motori Aero Cicli & Sports» può affermare che: «La Lambda non è soltanto una data vettura automobile con le sue particolarità ma è tutto un sistema, tutto un nuovo indirizzo costruttivo⁵... Questo sistema Lambda nel salone di Parigi rappresenta il solo principio e procedimento tecnico italiano imitato e seguito all'estero... Il progresso è attualmente un risultato di collaborazione mondiale. Orbene in questa grande vicenda di scambi, nel momento attuale ciò che l'Italia arreca di più cospicuo per sua parte è rappresentato dal sistema Lambda»⁶.

Sino allo scoppio del secondo conflitto mondiale la Lancia pone sul mercato altre sei vetture: un modello di lusso ad alta cilindrata, la Dilambda, nel 1929; due anni dopo l'Astura e l'Artena per la fascia medio-alta, distinte solo dalla diversa dimensione del motore (otto cilindri la prima, quattro la seconda); una raffinata «utilitaria», l'Augusta, nel 1932; una macchina veloce di media cilindrata, l'aereodinamica Aprilia, nel 1937; infine una piccola vettura, l'Ardea, nella forma esteriore simile alla precedente, nel 1939⁷. Parallelamente alla produzione di automobili si effettua quella di veicoli industriali e per trasporto passeggeri. Negli anni '20 si continua a costruire esemplari della vecchia serie Jota, sempre basata sul motore da 4.940 cm³ che ha fatto le fortune della casa, ma esce anche, nel 1927, un nuovo telaio progettato appositamente per autobus, l'Omicron. Nel decennio successivo invece si afferma la serie dei Ro, quasi tutti con motore diesel⁸.

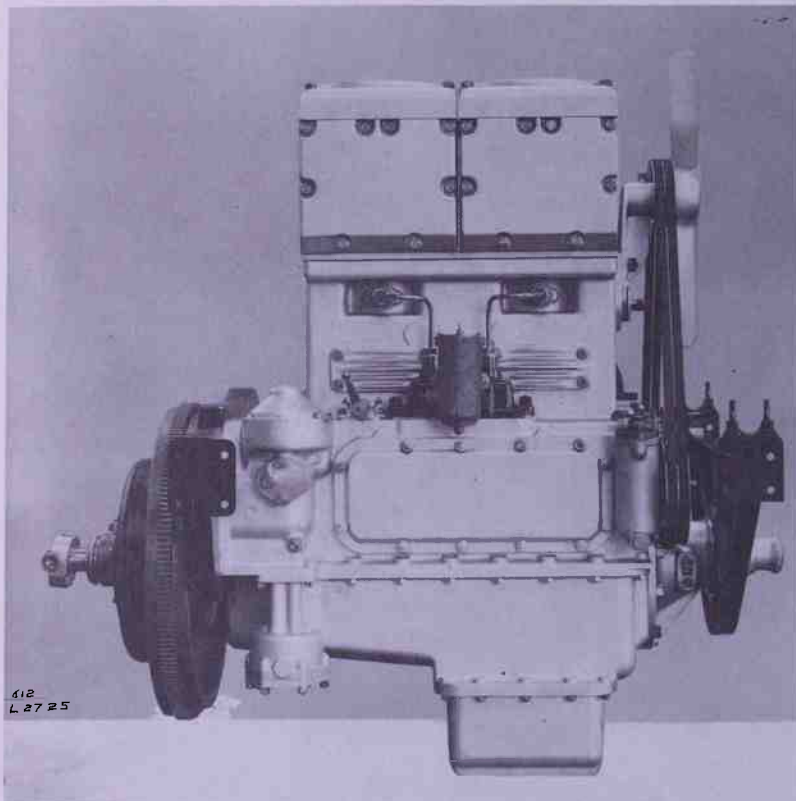
Il vertice di innovazione toccato con la Lambda (prodotta sino al 1931) non viene più raggiunto con i modelli successivi, numerose sono però le soluzioni originali⁹ e tutta l'attività costruttiva si svolge nel segno dell'eccellenza tecnica, avendo sempre presenti alcuni obiettivi di fondo. La sicurezza in via prioritaria. Si considerino la superiore resistenza fornita dalla struttura portante (che con l'Augusta viene estesa alla vettura chiusa mentre nella Lambda si aveva solo nella versione torpedo) o dal pianale con i longheroni scatolati, se, come nel caso della Dilambda, c'è un ritorno alla soluzione tradizionale del telaio separato dalla carrozzeria; ma anche la maggiore efficacia dei freni idraulici — quelli montati sull'Augusta sono fra i primi nella produzione europea — rispetto all'impianto meccanico a funi e tiranti, o il passo in avanti compiuto per ciò che riguarda la stabilità di marcia grazie al sistema della sospensione posteriore a ruote indipendenti nell'Aprilia. Pari attenzione il progettista dedica alle esigenze di comodità del guidatore e dei passeggeri: ecco quindi la grande cura nel migliorare costantemente le sospensioni, la larga applicazione di cuscinetti Silentbloc alle articolazioni nella Dilambda, il montaggio elastico del motore nell'Astura e nell'Ar-



Disegni del motore diesel a due tempi con cilindri contrapposti tipo Ro, costruito su licenza della Junkers.



tena, la facilità di entrata nell'Augusta con le quattro porte incernierate in posizione opposta l'una all'altra senza montante centrale. Ma le Lancia devono essere anche vetture brillanti, si cerca dunque in questa prospettiva un favorevole



Il motore del Ro:
un esempio di «estetica
meccanica»
Lancia.

rapporto peso-potenza ed un alto rendimento del motore: le lamiere per le parti portanti dell'Augusta hanno uno spessore di poco superiore al millimetro, quando la norma era fra il millimetro e mezzo e i due, per l'Aprilia si adotta un bloccomotore in lega leggera, mentre nella stessa vettura un'elevata potenza del motore veniva ottenuta mediante un sistema di comando delle valvole inclinate fra di loro in modo da conformare la camera di scoppio a foggia semisferica.

Se velocità, sicurezza, comodità sono fra i connotati che risaltano immediatamente a proposito delle vetture, robustezza e affidabilità lo sono per i veicoli industriali di cui viene progressivamente accresciuta la portata, mentre si può rilevare per l'Omicron la capacità di percorrere, se adeguatamente revisionato, fino a tre milioni di chilometri¹⁰.

La speciale attenzione alla variabile tecnica non attenua affatto la sensibilità per i segnali del

mercato. La scocca portante è la più significativa innovazione che l'azienda può vantare, tuttavia con la Dilambda, l'Astura e l'Artena, Lancia preferisce tornare alla soluzione del telaio separato. Non era ancora riuscito a risolvere il problema della carrozzeria portante per la forma «berlina», certamente richiesta da coloro che compravano vetture di rappresentanza, inoltre a fine anni '20 le carrozzerie speciali erano di gran moda¹¹. Similmente le condizioni create dalla crisi dei primi anni '30 spingono alla costruzione di un'automobile di contenute dimensioni, nonostante non manchino le proteste contro il «totalitarismo» della piccola vettura. «La piccola vettura è adoperata uniformemente per tutti gli usi e in ogni condizione. Anche quando è inadatta e, si passi la parola, sconveniente»¹². Né Lancia esita a mettere da parte gli studi intrapresi dai suoi tecnici sul motore diesel acquistando nell'ottobre del 1930 una licenza dalla casa tedesca Junkers, pur di soddisfare tempestivamente una diffusa domanda di autotrasportatori che intendevano sottrarsi all'elevato costo della benzina¹³. L'impronta della casa è però sempre visibile. L'esperienza costruttiva della scocca portante fa sì che il pianale in lamiera stampata della Dilambda garantisca una solidità ben maggiore rispetto al tradizionale telaio.

Quanto all'Augusta gli stessi critici devono affermare che: «Il momento economico attuale ha influenzato anche il costruttore torinese ma gli ha fatto operare una riduzione solo quantitativa. Riduzione di peso, di cilindrata, di volume e soprattutto di prezzo e di spesa, ma conservazione integrale anzi accentuazione di qualità. Quindi Augusta vettura piccola e utilitaria *ma Lancia* nel pieno senso del termine per la scelta dei materiali per le qualità specifiche della tecnica, per la diligenza della preparazione e dell'allestimento, per il rapporto qualità-prezzo»¹⁴. E degli autocarri Lancia-Junkers — i Ro — si deve registrare il limitato ingombro e peso del motore, la grande durata dei cuscinetti dell'albero motore, la facilità di avviamento, la semplicità della trasmissione, la sicurezza del sistema di frenatura, la leggerezza in rapporto al peso utile da trasportare¹⁵. Non bisogna credere che nell'attività

costruttiva di questi anni siano mancati insuccessi. I clienti che da un'auto di lusso come la Dilambda pretendevano elevate prestazioni dovevano constatare lo sfavorevole confronto fra un motore pure di grandi dimensioni e la pesantissima combinazione telaio-carrozzeria¹⁶. Alla stessa Dilambda — afferma Wim Oude Weernink — mancavano alcune raffinatezze per poter essere paragonata ad una Rolls Royce: il motore era troppo rumoroso per una vettura della sua classe e il cambio non era particolarmente soffice¹⁷. Quanto all'Artena, l'insufficiente potenza del motore ne costituiva un evidente limite, dal momento che doveva spingere lo stesso telaio dell'Astura¹⁸. Questi incidenti di percorso non sembrano nuocere alla fama della casa. La Lancia è la macchina di sicuri intenditori come i membri della Scuderia Ferrari. Ricevevano per contratto ad un prezzo speciale l'Alfa 2.3, ma — ricorda il campione francese degli anni '30 René Dreyfus — «la lasciamo in garage e andavamo alle corse con le piccole Augusta. Cominciò Brivio a comprarla e ne fu così entusiasta da convincere gli altri. Subito lo seguirono Nuvolari e Chiron¹⁹. Ma soprattutto la Lancia è «l'auto di famiglia». Si sapeva che il re si faceva trasportare solo da una Lancia, diverse ne possiede un indubbio *opinion maker* dei suoi tempi come Galeazzo Ciano, e se alle veloci Alfa andavano esplicitamente le preferenze del duce, erano le Lancia il riferimento *d'obbligo*, delle conversazioni automobilistiche, *d'obbligo*, della buona borghesia²⁰.

È in questi anni che si consolida la figura del «lancista». In alcune aree la passione per la marca torinese tocca punte eccessive: è noto che nel Biellese diversi automobilisti rifiutano di guidare una vettura che non sia una Lancia. Ma queste stravaganze trovano qualche giustificazione nel reale funzionamento dei veicoli. Nel 1933 i garagisti milanesi devono organizzare una campagna denigratoria contro l'Augusta, con la quale guadagnavano pochissimo data la scarsa necessità di manutenzione²¹.

Come nel periodo precedente il primo conflitto mondiale il rapporto con i carrozzieri, che apprezzavano particolarmente la vettura d'*élite*, rappresenta un non trascurabile vantaggio per

l'impresa. Grazie ad esso, ad esempio, la presenza della Lancia al salone di Milano del 1932, in una fase molto delicata per il settore automobilistico, è straripante. «Mercé la savia politica verso i carrozzieri questi accordavano le loro preferenze agli chassis Lancia per rivestirli delle carrozzerie da esporre al Salone talché le vetture Lancia presentate costituivano la maggioranza assoluta delle vetture esposte. Ne abbiamo contate ben 45 laddove la marca che veniva subito dopo la Lancia non ne contava che la metà»²². In effetti le Lancia sono contese dai più noti carrozzieri come Viotti, Castagna, Farina in Italia, Weyman, Mulliner, Charles in Inghilterra, Murphy negli Stati Uniti, Voll e Ruhrbeck in Germania, Kellner in Francia²³. Ma proprio nel momento in cui decide di abbandonare temporaneamente la scocca portante, Vincenzo Lancia vuol fare affidamento su un «suo» carrozziere. Sostiene quindi Battista Farina nel proposito di staccarsi dalla ditta del fratello Giovanni, assicurandogli una serie consistente di commesse. Nasce così il 30 maggio 1930 la Carrozzeria Pinin Farina che già nello stesso anno riveste cinquanta Dilambda, inizio di una lunga collaborazione che non fa che accrescere il prestigio della Lancia²⁴. Infine elemento non irrilevante a spiegare il successo dell'azienda è la fama delle Lancia come auto sportive. Vincenzo Lancia mantiene sempre fermo il proposito di non pro-

La ridotta lunghezza del motore bicilindrico consente al telaio del carro Ro una posizione di guida avanzata e quindi una maggior lunghezza del pianale di carico.



Foto di gruppo
con Vincenzo Lancia
al centro,
in occasione dell'inizio
dei lavori di costruzione
dell'autodromo di Monza.

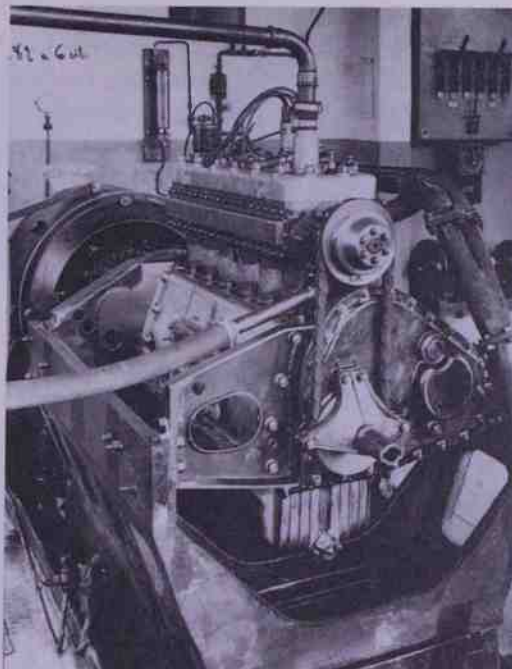


durre vetture da competizione, non può però dimenticare del tutto il suo passato di pilota. Di tanto in tanto va a guidare all'Autodromo di Monza, inaugurato all'inizio degli anni '20, il cui sviluppo contribuisce personalmente a finanziare, mentre è fra i promotori della costruzione di un circuito nei pressi di Torino, ad Avigliana, idea che non si concretizza per il mancato sostegno da parte della Fiat²⁵. E la popolarità delle Mille Miglia — l'esordio è del 1927 — a convincere Lancia dell'esigenza di dover preparare alcune vetture per la gara; del resto dispone di un modello, la Lambda, che senz'altro può essere considerato sportivo. Nell'edizione del 1928 viene sfiorata una clamorosa affermazione: sino a trecento chilometri dall'arrivo la Lambda del collaudatore della casa, Gismondi, è seconda assoluta dietro l'Alfa Romeo di Campari. Dopo la Lambda la vettura più adatta alle competizioni è certamente l'Aprilia, che in effetti alla fine degli anni '30 ottiene nella sua classe diverse affermazioni, senza tuttavia che la casa si impegni mai ufficialmente a dare un appoggio a piloti che partecipano alle gare in via del tutto privata²⁶.

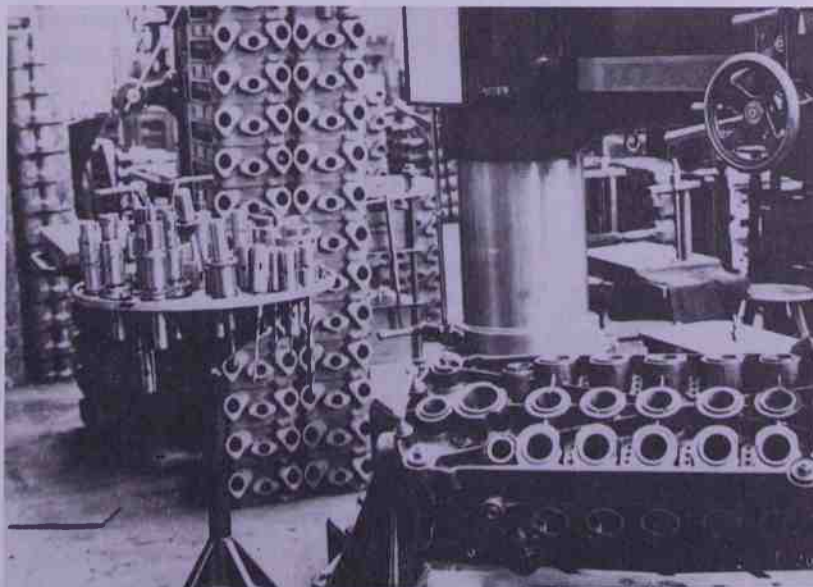
Se consideriamo l'evoluzione della strategia produttiva e commerciale dell'impresa, all'interno del periodo esaminato si possono distinguere tre diverse fasi. La prima dal 1923 giunge sino a fine decennio. L'azienda, proseguendo nella sostanza l'indirizzo adottato negli anni precedenti, che si caratterizzava per la concentrazione su un limitato numero di tipi costruiti, punta le sue possibilità di riuscita soprattutto sulla Lambda. Dal 1923 al 1929 si fabbricano complessivamente 16.437 unità, 12.780 vetture e 3.657 veicoli industriali²⁷. La Lambda — ne escono 12.197 dallo stabilimento di Borgo San Paolo — incide per il 74,2% della produzione totale e per il 95,4% di quella delle automobili; nel 1926 e nel 1927 è l'unica vettura costruita. La Lambda è diretta ad un'area media del mercato. Con una potenza «fiscale» che varia dai 21 ai 24 cavalli si pone nella fascia tassabile dai 16 ai 25HP all'interno della quale, a metà degli anni '20, si colloca il 62,1% delle automobili italiane²⁸. Non trascurabile è la produzione di veicoli pesanti se nel 1927 essa costituisce il 16% dei camion e degli autobus fabbricati in Italia²⁹. In ogni caso deci-

sive, almeno nella seconda parte degli anni '20, risultano le esportazioni. Disponiamo di dati (che non distinguono fra vetture e veicoli industriali) dal 1926, grazie ai quali rileviamo che in questo anno, a fronte delle 1.134 unità vendute in Italia, 1.204 prendono la via dei mercati esteri. Nei tre anni successivi le cifre saranno rispettivamente di 1.314 e 1.238, 1.545 e 1.100, 1.673 e 789: per una casa in grado di realizzare un elevato livello di qualità tecnica, la politica di «quota 90» non sembra abbia avuto effetti propriamente disastrosi.

Il 1930 rappresenta un tornante nella vicenda aziendale. Le conseguenze della grande crisi fanno sì che dopo sei anni le vendite calino al di sotto delle 2.000 unità, mentre si riducono anche le esportazioni che nel 1932 costituiscono solo il 10,9% dell'intero esito commerciale. Nel breve termine l'azienda risponde alla difficile congiuntura, oltre che collocando in Unione Sovietica una consistente fornitura di veicoli industriali³⁰, con l'ultima serie della Lambda e con la vettura più lussuosa, la Dilambda, riuscendo a conseguire grazie agli alti profitti unitari un discreto risultato economico (come già rilevato al minimo produttivo toccato nel 1931, l'utile netto dichiarato è pur sempre superiore ai due milioni e mezzo). Negli anni successivi la maggiore attenzione al mercato interno e le possibilità aperte dalla crisi delle altre marche inducono a perseguire una politica di diversificazione produttiva, tanto che nel 1934 la Lancia può soddisfare vari segmenti della domanda con vetture come l'Augusta, l'Artena, l'Astura, la Dilambda ed anche con veicoli industriali e per trasporto passeggeri quali il Ro, l'Esajota, l'Omicron. È però soprattutto l'offerta di una piccola vettura a prezzo «relativamente contenuto» a provocare dal 1933 un'impennata delle vendite. «La favorevole accoglienza che nella mia relazione dello scorso anno vi comunicavo essere stata fatta dal mercato al nuovo tipo di vettura leggera Augusta — afferma Vincenzo Lancia all'assemblea del marzo 1934 — è venuta accentuandosi durante tutto il 1933 e tuttora si mantiene procurando all'azienda un lavoro continuativo e soddisfacente»³¹. Nel 1935 si ha una punta di 7.454 vetture prodotte, delle quali



A destra, un motore del carro Omicron sul banco prova e, sotto, una testata dello stesso in lavorazione con un gruppo di testate Lambda accatastate sullo sfondo.



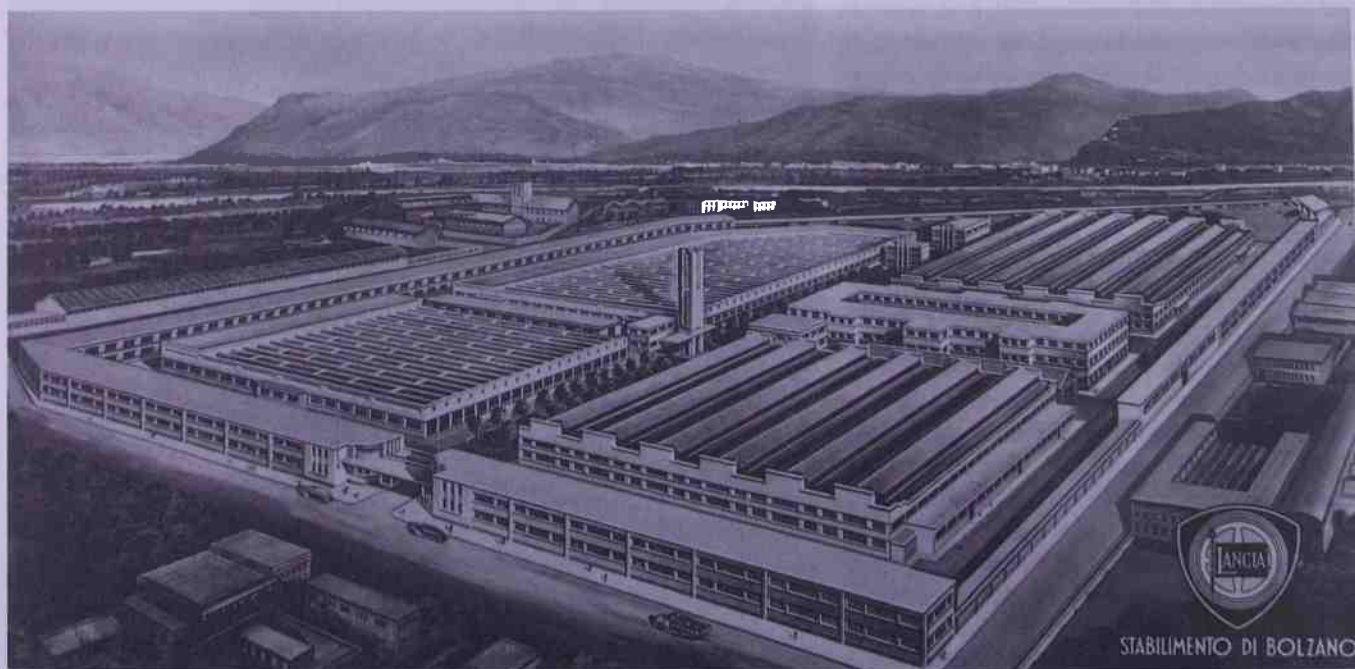
6.101, l'81,8%, sono Augusta. Anche nei primi anni '30 si cerca di conservare quell'elemento di forza del decennio precedente costituito dalla penetrazione nei mercati esteri. Se la grande crisi costringe ad una definitiva rinuncia all'avventura

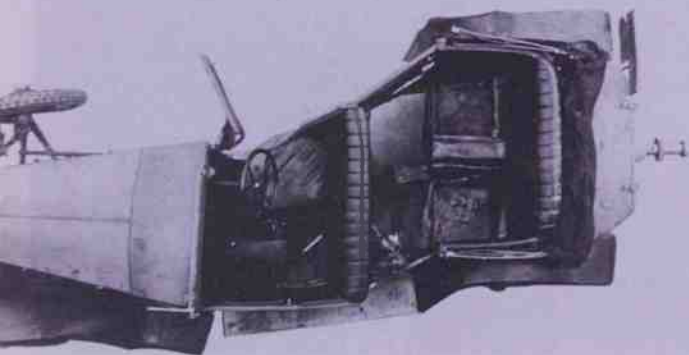
americana intrapresa nel 1928, rimane in attività la Lancia England e per superare elevate barriere doganali nel 1932 in Francia viene fondata la Lancia Automobiles: si tratta tuttavia di esperienze che procederanno molto faticosamente³².

Il 1935 è l'anno di un'altra svolta, dovuta all'improvviso apparire di una «nuova» domanda: commesse statali per la guerra d'Etiopia e la politica di riarmo. La costruzione di veicoli pesanti si era ridotta a 72 unità nel 1932, e ristagnava sotto le 300 nel 1933 e nel 1934. L'anno successivo risale a 631, nel 1936 si ha un balzo sino a 1.878 e sino alla fine del decennio non cade mai sotto le 1.000. Mentre nella prima metà degli anni '30 la produzione dei veicoli pesanti costituisce poco meno del 9%, nella seconda incide per il 20% del totale. Importante conseguenza di questo ritrovato legame con la domanda pubblica è il programma che prevede l'apertura delle «filiali dell'impero» ad Addis Abeba, Asmara, Dessie, e, di particolare rilievo, la costruzione dello stabilimento di Bolzano³³. La maggiore enfasi sulla produzione di veicoli industriali non muta l'orientamento precedente per quanto riguarda

le vetture: presenza in diversi segmenti del mercato e tentativo di forzarne i limiti proponendo automobili a cilindrata media e bassa. Le vetture di fine decennio, l'Aprilia e l'Ardea, per il moderno profilo e la possibilità di minori consumi preannunciavano un'epoca di più ampia motorizzazione del Paese. In un settore che ormai ha ristretto notevolmente l'offerta di modelli rispetto agli anni '20, la Lancia ha una sua efficace identità. Nel 1937 al di sopra della Fiat 500, l'unica vettura di piccole dimensioni, fra le 4 cilindri l'Aprilia è posta accanto alla Balilla ed alla Bianchi S9, mentre, dopo le 6 cilindri Fiat 1500 e Alfa Romeo 6C.2.300 B, fra le auto per la fascia più elevata, sgombrano ormai da tempo il terreno dalla presenza dell'Isotta Fraschini, alle 8 cilindri Dilambda e Astura si contrappone solo l'Alfa Romeo 8C.2.900³⁴. Va infine segnalata per la seconda metà degli anni '30 una certa ripresa delle esportazioni: in Europa, dove del resto si indirizza la quasi totalità delle vendite estere, i migliori mercati sono la Svizzera (27,7%), l'Inghilterra (14,5%), l'Austria (8,6%), il Belgio (8,2%), l'Ungheria (7,7%), la Germania (6,8%)³⁵.

Lo stabilimento di Bolzano.





Vincenzo Lancia ha un ruolo di assoluta centralità nella vita dell'impresa: l'ha fondata, ne ha ideato l'inconfondibile indirizzo produttivo, ne è il *leader* carismatico. Intenso è il suo impegno in campo squisitamente tecnico che lo porta ad essere l'animatore, l'ispiratore, l'inflessibile controllore del gruppo di progettazione³⁶. Di pari importanza la sua funzione sociale nel microcosmo dell'azienda. Per gli operai è il capo che conosce di prima mano le fatiche dell'officina, presente di continuo in stabilimento, disponibile al colloquio diretto; per gli impiegati, con i quali intrattiene una fitta corrispondenza, è il garante dell'equità interna³⁷. Lancia non cessa di alimentare il mito delle sue origini: è il collaudatore finale delle sue automobili — ne prova una ogni giorno³⁸ — in grado di compiere rari virtuosismi³⁹. Sul lavoro è il padrone di vecchio stile. «Lei ragioni con il suo portafoglio» — interrompe il giovane geometra Nino Rosani che gli faceva osservare come sarebbe stato più razionale ele-

vare di un piano un edificio interno⁴⁰. E al responsabile della fonderia Vittore Palchetti, che lo intratteneva troppo a lungo su un nuovo procedimento, rivolge un impaziente «Dottore basta, adesso faccia vedere»⁴¹. Ma, sempre da padrone di vecchio stile, va ad avvisare personalmente ad una ad una le famiglie dei suoi collaudatori quando questi tirano fino all'alba per le prove⁴². Pur senza occupare cariche pubbliche di particolare rilievo, Lancia è un personaggio rispettato dalla *business community* torinese. Nel 1920 è nominato cavaliere del lavoro; da sempre appassionato di musica, nel 1928 entra

La serie fotografica mostra le conseguenze di un incidente occorso ad una Lambda guidata da Vincenzo Lancia. L'attento esame della vettura portò a un notevole numero di modifiche tecniche di dettaglio per migliorare le condizioni di sicurezza passiva dei passeggeri.

nel consiglio d'amministrazione del Teatro Regio⁴³.

Il pieno controllo dell'imprenditore sull'azienda è sottolineato dal fatto che, nell'assetto proprietario, non risultano altre presenze se non di familiari o di amici di lunga data come i Vaccarossi. La trasformazione della Lancia in società per azioni decisa nel 1930 appare un evento formale, dovuto forse al fatto che l'apporto dei soci risultava maggiore rispetto al capitale sociale⁴⁴. In realtà, al momento della fondazione 50.000 delle 100.000 azioni da 500 lire nelle quali è diviso il capitale della società, risultano essere certificati al portatore, mentre la famiglia Lancia ne controlla poco più di 40.000 e i Vaccarossi circa 10.000. Ma nel 1936 10.000 titoli al portatore divengono nominativi e intestati a Vincenzo Lancia, mentre alla fine degli anni '30 i Lancia controllano «ufficialmente» il 54% delle azioni⁴⁵. Occorre tener presente che dal 1931 al 1941 si raddoppia il capitale investito, mentre il «totale impieghi» dell'azienda si espande a tassi medi di circa il 9%⁴⁶.

Fra le carte dell'archivio Lancia non si ritrovano organigrammi per gli anni fra le due guerre. E solo dall'elenco del mobilio esistente nei vari uffici compilato per il libro inventario del 1926 che si può dedurre una struttura organizzativa molto semplice articolata su tre direzioni: «amministrativa», alla quale facevano capo gli uffici ordinazione, personale, vendite, contabilità e cassa; «tecnica» che aveva sotto il suo controllo il reparto esperienze; la «direzione officina» alla quale, oltre l'officina generale, facevano riferimento i reparti carrozzeria, riparazioni, fonderia-modellatori.

Variabile critica del sistema aziendale è il gruppo dei progettisti che lavorano a stretto contatto con Lancia. L'immagine che ci ha tramandato Battista Falchetto — i cui ricordi sono la maggiore fonte su questo tema — è quella di uomini con scarsa preparazione teorica, ma capaci di ottenere soluzioni geniali senza mai sbagliare un calcolo. Indubbiamente alcuni di essi avevano maturato un'esperienza che pochi nel settore potevano vantare. Il direttore tecnico Zeppeigno, e il responsabile della progettazione dei motori,

Rocco, avevano lavorato alla Fiat sin dai primi anni della grande azienda torinese, come Cesare Scacchi, che al momento del «progetto Lambda» dirigeva il reparto «esperienze»⁴⁷. Non va però dimenticato che dal 1925 direttore tecnico della società è l'ingegnere Giuseppe Baggi, professore incaricato di tecnica delle costruzioni meccaniche al Politecnico di Torino, il cui laboratorio di Ricerca Aereodinamica fornisce un importante ausilio al momento della preparazione dell'Aprilia⁴⁸.

È difficile per gli anni '20 e '30 ricostruire in dettaglio le caratteristiche della rete di vendita. In una pubblicità della Lambda e della Dilambda apparsa nell'aprile del 1931 su «Le Vie d'Italia» si raccomanda di chiedere preventivi e prove agli agenti autorizzati esistenti in tutte le regioni⁴⁹. In uno dei frequenti passi dedicati a Vincenzo Lancia scrive nel suo volume autobiografico Pinin Farina: «Mi succedeva di discutere con i suoi agenti di vendita, gente di esperienza, Minetti a Milano, Bornigia a Roma, Antolini a Bologna, Ghiara a Genova»⁵⁰. Ad essi certamente vanno aggiunti i Bocca a Biella e a Torino, Battaglini a Firenze, i Benelli a Pesaro. Ma la Lancia agiva anche attraverso una serie di filiali. Dai libri contabili nel 1939 risultano attive quelle di Torino, Genova, Padova, Firenze, Roma, Napoli, alle quali andavano aggiunte le filiali d'oltremare di Addis Abeba, Asinara, Tripoli, Bengasi⁵¹.

Sino al secondo conflitto mondiale la fabbrica di Borgo San Paolo conosce una espansione continua ma graduale senza che si intraveda un progetto unitario, quanto piuttosto una lunga serie di aggregazioni (acquisti di terreni, demolizioni, modifiche, ampliamenti, sopraelevazioni di fabbricati esistenti e costruzione di nuovi) che ha come esito una composizione eterogenea degli edifici riuniti in aree contigue e delimitate dalle vie cittadine. Sempre visibile appare l'originaria stratificazione edilizia⁵².

Gli episodi più importanti degli anni '20 sono l'inglobamento del tratto di via Pollenzo con l'estensione sull'intero isolato compreso tra via Monginevro, via Caraglio, via Issiglio e via Montenegro fra 1925 e 1926 e l'acquisto nel 1927 in un'area contigua dello stabile della casa automobilistica



La linea di assemblaggio negli anni Trenta.

Chiribiri, che in quell'anno conclude la sua attività. Se con la prima acquisizione vengono potenziate l'officina generale e la carrozzeria, grazie alla seconda — utilizzata per la produzione di camion — è possibile separare la fabbrica di automobili da quella di veicoli industriali⁵³. È significativo il fatto che l'annessione di via Pollenzo sia effettuata in deroga al piano regolatore comunale, segno di «una realtà industriale ben presto inghiottita in una rete urbana troppo angusta, costretta a guadagnare spazi vitali, anche attraverso l'acquisizione di aree pubbliche»⁵⁴. Alla crescita delle dimensioni fisiche si accompagna un sostanzioso incremento nella dotazione di macchine utensili, 431 nel 1922, 1.037 nel 1929⁵⁵. Da un confronto con l'Alfa Romeo possibile per il 1926, la Lancia, anche se inferiore per numero di torni e frese, regge bene il confronto con una impresa orientata verso una maggiore diversificazione produttiva⁵⁶. Alla fine degli anni '20 la Lancia sembra disporre, almeno secondo gli stan-

dard dell'epoca⁵⁷, di tutti i reparti necessari alla costruzione di un'automobile: a monte dell'officina generale ha in funzione una fonderia ghisa e una fonderia alluminio, a valle una carrozzeria, mentre dal 1925 nei libri contabili appaiono anche un reparto modellatori ed uno «riparazioni»⁵⁸. Va ricordato però, che per i fianchi delle scocche della Lambda era necessario ricorrere ad una pressa in dotazione alle Metallurgiche Fiat⁵⁹. Considerando la collocazione dei reparti a cavallo del 1930 la maggiore incongruenza appare la perdurante separazione fra lavorazioni meccaniche e di fonderia, che si svolgevano nell'area di via Monginevro, e la carrozzeria situata fra via Cumiana e corso Racconigi. E proprio il trasferimento del reparto carrozzeria nello stabilimento di via Monginevro l'opera di ristrutturazione più significativa del decennio che precede il secondo conflitto mondiale. Tuttavia si deve rilevare, anche in questo caso, che essa si effettua con gradualità fra 1934 e 1937 — si hanno due

successive richieste di ampliamento di impianti per lo stabilimento di via Monginevro nel 1934 e nel 1936 — e che il suo esito è alla fine degli anni '30, data la grave carenza di spazio, una distribuzione su tre piani dello stabilimento⁶⁰: pur mettendo in conto le diversissime situazioni aziendali è inevitabile un confronto con la contemporanea costruzione di Mirafiori⁶¹.

Da una lettura dei libri inventario, alla metà degli anni '20 l'organizzazione del lavoro può essere ancora definita di tipo «misto». Continuano a coesistere le parti che raggruppano tipi omogenei di macchine utensili con lavorazioni incentrate su uno specifico pezzo, ingranaggi, cilindri, alberi a gomito⁶². Dalla relazione di un tecnico dell'Alfa Romeo del 1941 sappiamo però che la Lancia è l'unica azienda italiana oltre alla Fiat ad aver introdotto la catena di montaggio. Ma la fase finale di assemblaggio era di 34 minuti, un intervallo che prevedeva un margine del 10% come cuscinetto tra stazione e stazione, consentendo alle squadre ritardatarie di terminare in tempo il lavoro e alle squadre più veloci di riposare: al Lingotto con due linee in funzione il montaggio di una vettura si aveva ogni dieci minuti⁶³.

3. I più importanti tentativi all'estero

Nella seconda metà degli anni '20, come si è constatato, le esportazioni rappresentano una componente di grande rilevanza per la strategia commerciale dell'impresa. Se, nel 1926, le unità vendute all'estero — 1.204 — superano quelle collocate in Italia — 1.134 — anche nel biennio successivo, nonostante la forte rivalutazione della lira, l'incidenza dei veicoli esportati sul totale delle unità vendute raggiunge quasi il 45%¹. Non si ha una documentazione sufficiente a stabilire con esattezza le ragioni che inducono la Lancia a dare inizio nel 1928 all'attività di due società con il proprio nome, negli Stati Uniti² e in Inghilterra, oltre oceano per la produzione di vetture, in Inghilterra per la commercializzazione, l'assistenza, la fornitura di parti di ricambio. Certo qualche preoccupazione dovevano suscitare le conseguenze della politica deflattiva: pur mantenendosi

a buoni livelli, le esportazioni della Lancia registrano un calo nel 1928 (1.100 unità contro le 1.238 dell'anno precedente). Si profila intanto quella «disintegrazione del commercio mondiale»³ che spingerà una società come la Fiat a perseguire con impegno il modello multinazionale⁴. Tuttavia le iniziative della Lancia più che da forti discontinuità provocate dal generale clima politico-economico sembrano dovute nel caso americano alla possibilità di cogliere una rara occasione, per l'Inghilterra al proposito di rafforzare una presenza particolarmente significativa per la casa di Borgo San Paolo sin dai primissimi anni.

L'ambizione del progetto, l'impegno tecnico e finanziario previsto, l'esito clamoroso davvero insolito per un imprenditore prudente e avveduto come Vincenzo Lancia, fanno sì che il tentativo americano sia quello che più attrae la curiosità del ricercatore. Nel ventennio precedente il 1928, la Lancia è presente con apparente continuità a New York grazie ad agenzie di vendita che sono la Hol-Tan nel periodo 1908-1910, diverse ditte negli anni successivi, ma tutte costituite da Thomas Evarts Adams⁵. Nel 1925 il principale promotore americano dell'iniziativa tesa a produrre direttamente modelli Lancia negli Stati Uniti, il banchiere Frank M. Ferrari, dà vita alla Lancia Motor Sales Corp. come primo passo di un più vasto disegno⁶. Vincenzo Lancia considerava con grande attenzione il mercato americano, tanto che risulta aver compiuto un viaggio negli Stati Uniti in un anno senz'altro difficile come il 1915⁷. Nel paese che aveva visto il trionfo sportivo del suo fondatore, l'immagine della Lancia conosceva una certa evoluzione. Nel periodo precedente la prima guerra mondiale la casa torinese tendeva a proporsi come marca per la fascia alta del mercato. Nel 1914 un depliant di Adams recava sul frontespizio una lista con «A Few of the Prominent Owners of Lancia Cars», fra gli altri Henry C. Frick, George J. Gould, R. B. Mellon, J. P. Morgan jr., ovvero quanto di meglio potesse offrire il mondo dell'industria e della finanza⁸. Negli anni '20, con l'uscita della Lambda, la Lancia pare invece presentarsi soprattutto come l'automobile di quanti siano in

grado di apprezzarne le speciali qualità costruttive e le prestazioni. Se si considerano le iniziative pubblicitarie, l'impresa sembrerebbe soddisfatta delle proprie vendite. Non appare, come per altre case europee, alcun annuncio su riviste quali «The New Yorker» (che esce dal 1925) o «Vanity Fair», i cui raffinati lettori costituivano senz'altro una potenziale clientela⁹. Della Lancia parlano soltanto periodici altamente specializzati, seguiti da chi probabilmente era già conquistato dalle virtù dei modelli prodotti in via Monginevro. Non manca però qualche accenno di *glamour*, come dimostra una foto di Greta Garbo al volante di una Lambda. Attorno al 1925 esisteva una sede di vendita a Hollywood nel Sunset Boulevard¹⁰. Il compratore americano era particolarmente attratto dalla cura artigianale del prodotto: «Built in Turin, Italy, Under the Personal Supervision of Vincenzo Lancia» recitava la didatta di un altro opuscolo di Adams, del 1917¹¹. Con gli stessi accenti l'azienda di Torino viene presentata al pubblico americano nel gennaio del 1928 nel primo di una serie di articoli che le dedica la rivista «American Machinist»¹². Si sottolinea il fatto che obiettivo della casa è la perfezione meccanica e la comodità dei fruitori, non la produzione di grandi quantità e il basso prezzo, che nonostante il successo raggiunto Vincenzo Lancia mantiene il controllo personale della fabbrica sia in termini tecnici sia amministrativi, che l'intera organizzazione aziendale è molto semplice, tale da sollecitare la continua partecipazione dei lavoratori al miglioramento del prodotto. Gli articoli dell'«American Machinist» sono con ogni probabilità parte di una campagna pubblicitaria in favore della Lancia Motors of America, una società per azioni costituita secondo le leggi dello Stato di New York il 26 settembre 1927¹³. Vincenzo Lancia ne è il *chairman*, mentre *president*, cioè presidente operativo, è Anthony M. Flocker, un italo-americano da diversi anni in rapporti d'affari con Lancia, secondo il «New York Times»¹⁴. Ma chi in realtà tiene le fila dell'iniziativa è Frank M. Ferrari, capo della City Trust, una conglomerata di quattro banche che a loro volta controllano una cinquantina di società. A Ferrari sono legati il vice-presidente

Victor Racca e il segretario del consiglio d'amministrazione e tesoriere Michael F. Longo¹⁵. L'impresa, che nell'autunno del 1928 poteva contare su un capitale sociale di tre milioni di dollari (quasi equivalente a quello della Lancia italiana quando nel 1930 si costituisce in società per azioni), intendeva produrre inizialmente 3.000 vetture l'anno di un modello con motore da 8 cilindri a V che doveva incorporare alcune fra le più significative innovazioni della Lambda: si trattava di fatto della Dilambda. Motore e organi di trasmissione sarebbero stati costruiti a Torino, mentre il resto dello chassis e la carrozzeria dovevano essere fabbricati in America in modo da evitare in parte gli effetti di una protezione doganale piuttosto severa: il prezzo sarebbe stato leggermente superiore a quello di una Cadillac. Per concretizzare questi propositi nel febbraio del 1928 viene acquistato il vecchio stabilimento della Fiat a Poughkeepsie nello Stato di New York¹⁶. «L'avvento della nuova macchina, che sarà fabbricata in gran parte in questo paese — scriveva il 29 settembre 1928 la rivista «Automobile Topics» — segna il primo serio attacco sul mercato interno portato da qualche tempo a questa parte da un costruttore straniero. Il nome ha un considerevole prestigio internazionale e lo stile della vettura insolitamente lunga e bassa avrà senz'altro una sicura influenza». La stessa rivista afferma che l'impianto di Poughkeepsie era in piena fase di ristrutturazione e non si sa se qualche esemplare del nuovo veicolo sia stato effettivamente prodotto in America. Un prototipo della vettura è mostrato ad un pubblico di invitati il 2 dicembre 1928 presso l'Hotel Commodore, dove si tiene il New York Auto Salon, mentre si annuncia anche la partecipazione al venticinquesimo National Automobile Show che ha inizio il 5 gennaio 1929 al Grand Central Palace¹⁷. E per intervenire a tale iniziativa che, accompagnato dal vecchio amico Vittorio Bocca, sbarca a New York il 3 gennaio Vincenzo Lancia¹⁸. Secondo il racconto di Falchetto, a questo punto la situazione precipita. Lancia comprende che dietro l'iniziativa americana c'è solo un gruppo di speculatori che non intende affatto costruire automobili, e denuncia l'accordo. Flocker, pur complice della truffa, ri-

vela all'industriale piemontese che gli altri intendono assassinarlo e gli salva la vita inducendolo a ripartire precipitosamente per l'Italia¹⁹. In realtà sembrerebbe che i soci americani di Lancia più che gangster siano «white collar criminals». La Lancia Motors of America è travolta nel disastro delle intraprese di Ferrari, una vicenda che tiene per diversi mesi, dal marzo 1929, le prime pagine del «New York Times», essendovi coinvolti anche collaboratori del governatore Franklin Delano Roosevelt²⁰. In particolare il fallimento della società automobilistica viene richiesto il 27 febbraio 1929 dalla Royal Idemnity Company, alla quale essa non riesce a pagare una cambiale di 50.000 dollari sottoscritta per far fronte all'acquisto della fabbrica di Poughkeepsie²¹. A soffrire della bancarotta sono anche diverse centinaia di piccoli azionisti italo-americani, fra i quali, un'altra finanziaria di Ferrari, la Federal Securities Corp., aveva raccolto 320.000 dollari, in occasione delle operazioni relative all'aumento di capitale da 1 a 3 milioni di dollari avvenute nel febbraio del 1928²². In definitiva un brutto pasticcio, tanto che Lancia pur di tirarsene fuori propone di restituire i 100.000 dollari che gli sono già stati versati per i diritti sulla produzione americana²³. Il costruttore torinese aveva tuttavia un patrimonio di credibilità tecnica da difendere negli Stati Uniti, e nonostante lo scandalo, nel dicembre del 1929 una Dilambda viene esposta al Salone dell'Hotel Commodore²⁴: il «giovedì nero» di Wall Street doveva comunque aver tolto qualsiasi illusione sulla possibilità di fare buoni affari in America. In ogni caso, per non correre altri rischi, dall'inizio degli anni '30 l'agenzia di New York viene assunta dal fidatissimo Enrico Minetti²⁵.

A paragone della travagliata avventura americana la vicenda della Lancia England appare caratterizzata da molta maggiore prudenza e da obiettivi limitati. «L'attività della società — si afferma in un *memorandum* aziendale — fino al 1939 era costituita esclusivamente da vendita di vetture, parti di ricambio, riparazioni e assistenza sui soli prodotti Lancia»²⁶. In effetti, nella seconda metà degli anni '20, i proprietari inglesi di vetture Lancia pur dichiarandosi in genere

molto soddisfatti delle prestazioni — della capacità di accelerazione, della maneggevolezza, dell'affidabilità — lamentavano qualche problema per la riparazione delle parti meccaniche proprio a causa dei loro aspetti innovativi²⁷. Sembra quindi naturale che a Torino fosse presente la necessità di inserire fra i propri «strumenti competitivi» per il mercato britannico una più estesa attività di manutenzione e di assistenza. Si trattava per altro anche di reagire ad una congiuntura che vedeva una grave caduta delle importazioni di veicoli italiani che, 2.243 nel 1927, erano solo 269 l'anno successivo²⁸. La Lancia England viene fondata il 5 settembre 1928 con un capitale nominale di 100.000 sterline²⁹ (circa 9 milioni di lire). È una «società privata» i cui membri non possono essere più di cinquanta, mentre è proibito qualsiasi invito al pubblico a sottoscrivere azioni o obbligazioni³⁰. Di fatto per tutti gli anni '30 l'assetto societario è molto simile a quello della casa madre³¹.

La sede è a Londra, nell'area industriale di Wembley Alperton, e la dotazione impiantistica appare abbastanza modesta: un fabbricato a due piani per uffici e magazzino, un capannone adibito ad officina³². Amministratore delegato è W. L. Stewart, che, come forse si ricorderà, è da quasi vent'anni interessato alle attività di commercializzazione della Lancia in Inghilterra³³. Stewart, che nel 1931 viene affiancato da S. W. Newman, già suo collaboratore per l'amministrazione³⁴, lascia nel 1933 una società sull'orlo del fallimento: la perdita complessiva sta quasi per raggiungere la somma del capitale effettivamente versato, l'una 51.680, l'altra 55.851 sterline, mentre non si registrano più vendite³⁴. «L'anno scorso — afferma nel 1934 Domenico Jappelli³⁵, mandato da Torino a risanare la società — ci trovammo di fronte ad una crudele alternativa: liquidare al meglio, cioè accettare definitivamente la perdita e chiudere la partita, oppure affrontare nuovi rischi di perdite ulteriori»³⁷. Jappelli trova una debolissima struttura commerciale, tanto che per sei mesi — settembre 1933-febbraio 1934 — gira personalmente tutta l'Inghilterra riprendendo contatto con la vecchia clientela e con gli agenti di provincia, ma con scarsi risultati, riuscendo a col-

locare soltanto 10 vetture. Certo vanno registrate gravi carenze soggettive, come nel caso del concessionario per Londra, Abbott, ma in via prioritaria è da rilevare l'inadeguata politica dell'azienda. «La nostra situazione era difficile principalmente perché di fronte al 25% comunemente concesso dalle fabbriche inglesi, noi non potevamo dare che un 17,5% (15% ai rivenditori), ciò che, specialmente per una marca estera, rendeva impossibile avere buoni agenti, ed allontanava da noi tutta intera la classe dei rivenditori»³⁸. La risposta di Vincenzo Lancia all'insuccesso della Lancia England è affidata a due soluzioni: l'ampliamento del capitale a soci inglesi sino a considerare la possibilità di perdere il controllo, la produzione diretta, pur con una importazione iniziale di alcune parti³⁹. Tuttavia nuovi azionisti britannici non se ne presentano, quanto alla fabbricazione in loco nel 1934 si studia un progetto relativo all'Augusta, ma il prezzo di vendita che la renda concorrenziale, 330 sterline, risulta troppo basso dato il costo del lavoro e dei materiali⁴⁰. Più efficace si rileva la strategia messa in atto da Jappelli che punta su una gestione ridotta, tale almeno da mantenere in vita il servizio di assistenza ai clienti, mentre pazientemente ricostruisce una rete di vendita, a Londra, ma anche in Scozia, nel Galles, in Northumberland. Jappelli è agevolato da un provvedimento governativo italiano che concedendo un premio all'esportazione consente quel 25% di sconto agli agenti in grado di porre finalmente la Lancia su un piano di parità con le altre case⁴¹. All'inizio del 1939 si può affermare che la Lancia England procede con molta regolarità e non grava per nulla su Torino. Ma soprattutto: «È uno strumento finanziario che riesce utilissimo alla Fabbrica per compiere al bisogno delle operazioni di compensazione per acquisti all'estero che altrimenti sarebbero difficilissime»⁴². Nel 1937 ad esempio la società contrae un mutuo ipotecario per facilitare acquisti di materie prime alla sede italiana, ma anche per soccorrere la consorella francese Lancia Automobiles⁴³.

Alla metà degli anni '30 Domenico Jappelli doveva essere diventato per la Lancia uno specialista in salvataggi. Una diligente nota al bilancio



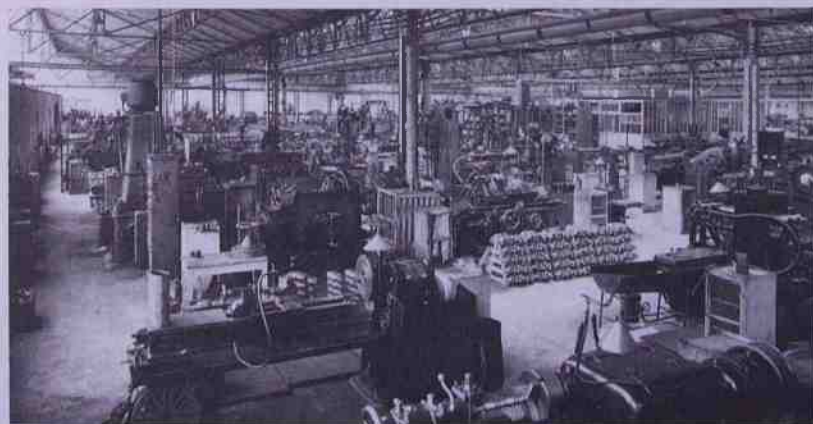
della Lancia England del 1938 sotto la voce «conti sospesi» include tutti i suoi viaggi settimanali da Londra a Parigi dalla fine del 1937 per collaborare alla sistemazione della Lancia Automobiles⁴⁴. Di fatto nel 1938 a proposito della azienda francese si tirano le somme di sette anni di attività. Si era avuta dal 1932 una perdita complessiva di più di 16 milioni di franchi, che rendeva necessaria una svalutazione del capitale da 18 (quasi 14 milioni di lire) a 3 milioni⁴⁵ (poco più di 2 milioni e mezzo in valuta italiana). La Lancia Automobiles era nata a

Dall'alto in basso:
Linea di finizione
e di allestimento scocche
nello stabilimento
Lancia Automobiles.

Lancia Automobiles.
Il reparto lavorazioni
meccaniche dimostra
che la società francese
era da considerare
un'unità produttiva
completa.

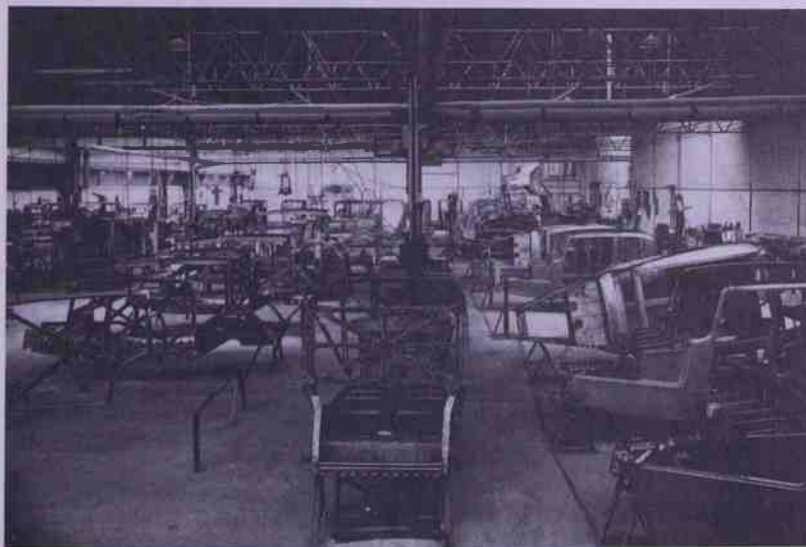
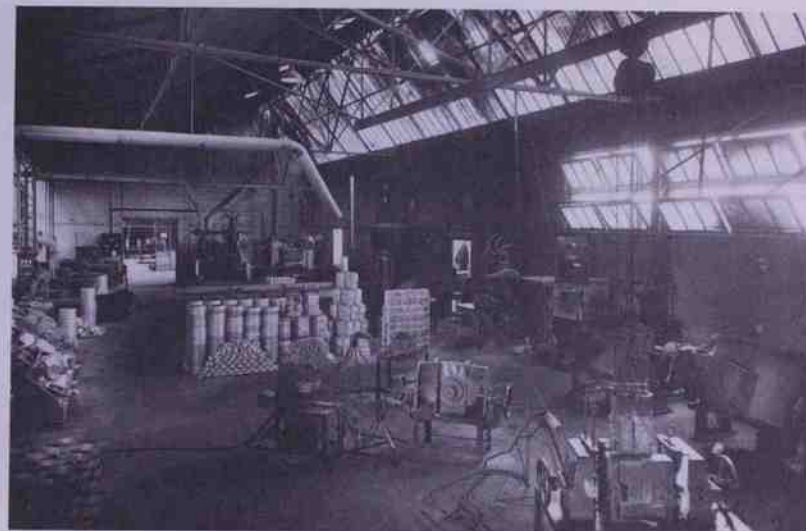
Parigi il 1° ottobre 1931. Vincenzo Lancia avrà sempre una speciale attenzione per il mercato francese, tanto che sia l'Augusta sia l'Aprilia, rispettivamente nel 1932 e nel 1936, esordiscono prima che in Italia al salone di Parigi con i nomi di Belna e Ardennes⁴⁶. Dal 1927 è segnalata in bilancio l'agenzia di Parigi, che, conferita come proprietà personale di Vincenzo Lancia, alla nuova società, rappresenta il 60% di un capitale iniziale di 500.000 franchi⁴⁷, equivalenti a 400.000 lire. L'avvio della Lancia Automobiles sembrerebbe quindi anche più cauto di quello della Lancia England con la quale mantiene per tutti gli anni '30 un elemento di somiglianza: il controllo della proprietà è saldamente nelle mani di Lancia e dei suoi soci italiani, mentre si ha solo una modesta partecipazione di capitale francese⁴⁸. Allo stesso modo anche la Lancia Automobiles viene affidata ad un dirigente locale, Claude Bayard, che tuttavia a causa dei cattivi risultati sarà sostituito nell'ottobre del 1934 dall'ingegner Aldo Peano⁴⁹. La maggiore differenza con l'esperienza inglese è data dal fatto che la Lancia Automobiles ha un'attività di produzione diretta, dovuta probabilmente a tariffe che, in Francia, già al 70% *ad valorem* dal 1916, con la grande crisi permangono elevate⁵⁰. L'azienda è quindi strutturata dal 1933 su due unità operative, una «Station Service» a Parigi ed uno stabilimento a Bonneuil-sur-Marne dove dalla metà degli anni '30 lavorano 500 persone⁵¹. Gli au-

menti di capitale sono continui, 5 milioni di franchi nel 1932, 10 nel 1933, sino a 18 nel 1934⁵². L'organizzazione produttiva procede inizialmente con molta difficoltà e viene in particolare segnalata «la défaillance de un des nos principaux fournisseurs d'outillage»⁵³. Tuttavia nel marzo del 1934 escono le prime vetture, le Belna, e per la fine dell'anno ne vengono consegnate alla clientela 386. La facciata è di moderato ottimismo nella relazione del consiglio per il 1934. Si è trattato di un anno difficile, in particolare per il vero e proprio sforzo pedagogico nei confronti di lavoratori non abituati alle raffinatezze costruttive della Lancia. Tuttavia l'accoglienza del pubblico nei confronti della Belna è pari alle aspettative, e per i primi cinque mesi del nuovo anno si prevede di ricavare 5.600.000 franchi dalla vendita di 255 vetture⁵⁴. Una nota sulla preparazione dello stesso bilancio fa però intravedere una realtà diversa. Se si fossero applicati giusti criteri di svalutazione, la perdita — più di 8 milioni di franchi — sarebbe stata «così ingente e tale da non poter essere esposta nel bilancio ufficiale». Il criterio più logico appare quello di ridurre del 50% il debito verso la Lancia di Torino, ma i «ragionieri» della società obiettarono che per essere plausibilmente giustificata in Italia una decisione del genere deve essere preceduta da una svalutazione del capitale sociale, un passo che si è restii a compiere dato che solo due mesi prima lo si era elevato da 10 a 18 milioni di franchi. Non resta quindi che ridurre gli ammortamenti e soprattutto passare tre milioni e mezzo dal «conto perdite al conto spese di 1° impianto»: solo in questo modo con una perdita ufficiale di 3.523.008 franchi, il bilancio sembra presentabile⁵⁵. All'assemblea della società italiana il 29 marzo 1935 Lancia non nasconde le sue preoccupazioni sull'azienda francese. «Le difficoltà che quella nostra consorella francese dovrà superare non sono lievi, ma confido che sia pure attraverso sacrifici vi riuscirà⁵⁶». Né l'arrivo di Peano, né la vendita di un nuovo modello nel 1937, l'Ardennes, la traduzione francese dell'Aprilia, risolvevano le sorti della società. Le perdite ufficiali si assestano sui 2 milioni e mezzo nel 1935 e nel 1936, mentre superano i 4 milioni nel 1937 e toccano quasi i 3 nel



1938⁵⁷. In totale la Lancia Automobiles colloca sul mercato 2.500 Belna fra il 1934 e 1937 e 1.600 Ardennes nel 1937 e nel 1938: alla metà degli anni '30 si producevano annualmente in Francia 181.000 vetture⁵⁸. Pare certo che nella primavera del 1936 la fabbrica di Bonneuil fosse gravemente danneggiata sul piano economico da una estesa agitazione sindacale⁵⁹. Ma che la Lancia francese non riuscisse ad estendere la clientela oltre un piccolo gruppo di ammiratori della sua tecnica sembra dovuto soprattutto al fatto che il compratore transalpino non riusciva probabilmente a convincersi di dover spendere 28.500 franchi per una Belna berlina quando con 18.000 poteva acquistare una berlina Citroën 7HP, o 35.000 franchi per una Belna convertibile quando ne bastavano 24.500 per ottenere una Renault convertibile 1.500cc a 5 posti. Non mancavano inoltre in Francia vetture tecnicamente innovative tanto da tener testa alla Lancia come la Salmson S4c-1.500cc, una temibile rivale per l'Ardennes⁶⁰. In ogni caso dopo la pesante svalutazione del capitale sociale, alla fine del decennio, anche la Lancia Automobiles sembra avviarsi verso un certo risanamento. Per la prima volta dall'inizio dell'attività, nel 1939, compare un utile, che è di 180.000 franchi, ma la documentazione disponibile non ci permette di comprendere le politiche attraverso le quali si raggiunge questo risultato, né se per esso abbia avuto qualche peso la «consulenza» di Jappelli, o la sostituzione di Peano, che lascia il consiglio di amministrazione nel giugno del 1939, mentre Eugene Albert Kottmann e Alberto Connault, assumono la guida della società⁶¹.

Nel 1930 un dirigente della Lancia che operava all'estero scriveva: «La fabbrica Lancia, data la sua struttura omogenea accentrata tutta sotto la direzione del Sig. Lancia, si trova in condizione vantaggiosa se riesce ad indovinare un veicolo per un grande mercato»⁶². Questa affermazione e l'immagine di Jappelli che si divide fra Londra e Parigi, costituiscono forse la chiave per intendere le ragioni del modesto esito della Lancia multinazionale negli anni fra le due guerre. Mancava alla casa di Borgo San Paolo quell'estesa rete di manager, indispensabile a garantire il successo



di una simile esperienza, come dimostra il contemporaneo esempio della Fiat. Era inoltre improbabile che nei paesi stranieri, nonostante l'indubbio prestigio, potesse aprirsi un «grande mercato». Date le caratteristiche di qualità e di prezzo dei modelli che l'azienda offriva, la competizione era molto più severa che in Italia. Le favorevoli condizioni che negli anni '20 e '30 si erano create per la Lancia sul mercato nazionale, tali da consentirle un'ottima posizione nella fascia medio-alta, all'estero si rivelavano irripetibili.

Dall'alto in basso:
Il reparto fonderia
e trattamenti termici
nello stabilimento di
Bonneuil e l'officina
di montaggio delle scocche.

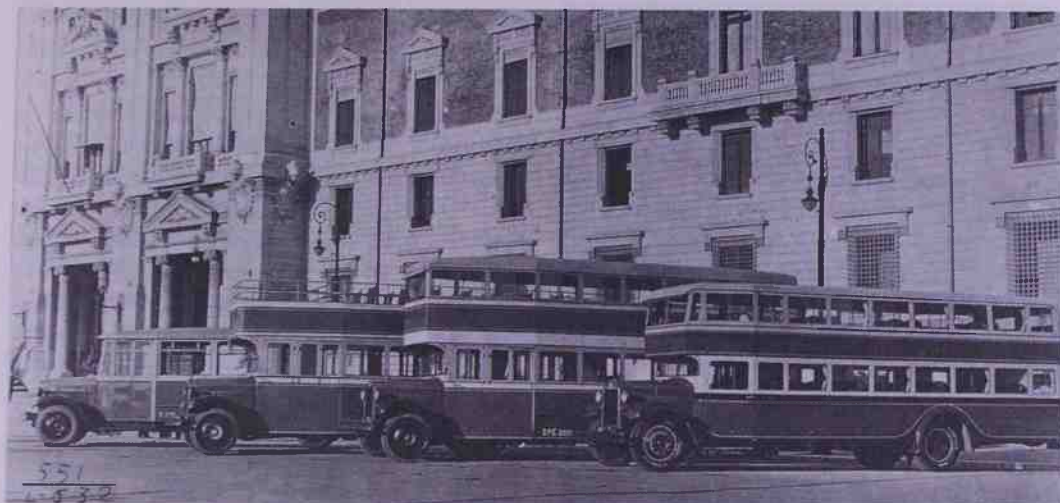
4. Le commesse statali

Rispetto all'attività delle consociate estere, nel periodo precedente la seconda guerra mondiale, un'importanza molto maggiore per la Lancia ha la domanda pubblica di veicoli pesanti, sia per quanto attiene al generale andamento economico dell'azienda, sia in relazione a scelte produttive che peseranno notevolmente sul suo futuro. Già nella seconda metà degli anni '20, la costruzione di camion, dopo essersi mantenuta a livelli piuttosto modesti fino al 1924, ha un'incidenza, quanto a unità fabbricate, attorno al 25%. Di fatto dai 235 chassis pesanti del 1924 si sale ai 599 dell'anno successivo e si superano i 700 sia nel 1928 sia nel 1929¹. La significatività di questa produzione è del resto dimostrata dal fatto, in precedenza rilevato, che ad essa è completamente dedicato lo stabilimento acquisito dalla Chiribiri nel 1928. Come le Lambda, prima della grande crisi, anche gli autocarri e i torpedoni della casa torinese si vendono bene fuori d'Italia. Mancano dati precisi, ma sia fonti aziendali sia la pubblicistica specializzata affermano che, ad esempio, America Latina e Gran Bretagna rappresentano in questo campo un ottimo mercato per la Lancia². Certo invece è che negli anni che seguono il primo conflitto mondiale, gli ordinativi militari non hanno per l'impresa alcuna rilevanza. All'indomani dell'armistizio nessun modello Lancia viene indicato fra quelli da conservare per le forze armate dopo la smobilitazione. In ogni caso nel 1923, al momento di riordinare la materia degli autotrasporti militari, si stabilisce di evitare le grandi forniture e di indirizzare piuttosto le case nazionali verso la produzione di autoveicoli che possano essere facilmente riconvertiti ad impieghi bellici. La Lancia non si aggiudica alcun concorso bandito negli anni '20 dal Ministero della Guerra per autoambulanze, trattori per artiglierie, autocarri militari leggeri e pesanti. Così nel 1927 si dedica con impegno alla progettazione di un camion con caratteristiche speciali per essere adatto alle più ardue mulattiere, ma la gara cui partecipa è vinta dall'Ansaldo³. Sono piuttosto gli enti locali ad offrire all'azienda qualche opportunità. Nel 1926 il Co-

mune di Milano, che intende potenziare il servizio tranviario, chiede in prova alla Lancia un autotelaio di dimensioni superiori rispetto a quelli normalmente offerti dall'impresa torinese per autobus urbani. È l'Esajota, che offriva sistemazioni particolarmente comode ai passeggeri, ma troppo lento per l'insufficiente potenza del tradizionale motore di questa serie, tanto che ne vengono costruiti solo 13 esemplari⁴. Molto più proficuo è il rapporto con il Comune di Roma, alla cui azienda tranviaria, l'Atag, la Lancia fornisce un autotelaio progettato specificatamente per il trasporto passeggeri, l'Omicron, con un motore più potente — 7.060 cm³ a sei cilindri verticali in linea — di quello utilizzato dai precedenti veicoli industriali della casa⁵. Non sappiamo con esattezza quanti dei 601 Omicron costruiti fra 1927 e 1936 siano stati venduti all'Atag, di certo una quantità consistente, tale da giustificare da parte della Lancia la costituzione nel 1928 dell'Omar — Officina Manutenzione Autobus Roma — iscritta l'anno successivo nelle attività dello stato patrimoniale per la rispettabile somma di 800.000 lire⁶.

In effetti nel 1929 la Lancia si impegna con l'Atag ad assumere per quattro anni la manutenzione e la riparazione degli autoveicoli venduti sulla base di un *forfait* di 40 centesimi al chilometro, mentre l'azienda romana garantisce un minimo annuo di 2 milioni di chilometri⁷.

Prima della grande crisi l'altra commessa pubblica di un certo rilievo proviene dall'estero, dal Paese dei Soviet. Nell'aprile del 1927 l'ambasciatore italiano a Mosca segnala al ministro dell'economia nazionale la sensibile restrizione delle nostre vendite di autoveicoli, per le quali si prevede un calo dai 3 milioni di rubli del 1926 ai 650.000 (circa 7 milioni di lire) dell'anno corrente. Pare che la Lancia monopolizzi l'intera offerta, dopo aver accettato, in un incontro con la rappresentanza commerciale sovietica di Milano, di dotare i propri veicoli industriali di ruote più grandi e telaio più alto e di accordare un credito dilazionato a 48 mesi⁸. «Sembra in genere che i russi — scrive l'ambasciatore — diano la preferenza alle macchine Lancia che sono considerate più adatte alle condizioni stradali del paese



Autobus allestiti su telai della serie Jota, commissionati dall'Azienda Trasporti di Roma.

che non quelle della Fiat»⁹. Di fatto nel 1927 la casa di via Monginevro colloca sul mercato sovietico 147 veicoli, utilizzati per la maggior parte come autobus nel Caucaso, in Ucraina e in Crimea¹⁰. Non mancano i riconoscimenti. «La Direzione Generale Ucraina per la costruzione delle macchine — si legge in un memorandum del Consolato d'Italia a Kharkov datato 28 agosto 1929 — ha riconosciuto che il miglior tipo di camion per la repubblica è la macchina italiana Lancia che è già stata impiegata per le strade ucraine ed è usata in molti luoghi, specie nel Donbass»¹¹. Ma operare in Unione Sovietica per l'impresa torinese è tutt'altro che agevole. E in primo luogo da considerare la tendenza del governo comunista a sfruttare il più possibile le capacità produttive interne che in campo automobilistico a fine anni '20, vanno costituendosi con la collaborazione americana¹². Non sono però da sottovalutare difficoltà specifiche dovute ad un'inadeguata assistenza a clienti i quali, dato lo stato delle strade, ne hanno particolare necessità. In effetti nel 1928 le forniture della Lancia si limitano a 65 veicoli (50 dei quali camion dislocati in Siberia), che sono soltanto 9 l'anno successivo¹³. Nel luglio 1929 è inviato a Mosca Marco Ramellini, in seguito direttore commerciale della società, che organizza un efficiente approv-

vigionamento di pezzi di ricambio. «In tal modo il nome Lancia riacquistò man mano fiducia e nell'anno finanziario 1929-1930 si poterono importare nell'Urss 234 veicoli»¹⁴. Ramellini cerca anche di diversificare l'offerta. Prende contatto con l'ente che gestisce gli autobus comunali di Mosca per replicare qui il successo ottenuto a Roma con gli Omicron, tenta l'affermazione della Dilambda quale auto statale di rappresentanza, preannuncia la costituzione per il mercato sovietico di un nuovo autoveicolo da utilizzare sia come camion sia come autobus interurbano, prevedendo infine una esportazione per il 1931 di 250 unità¹⁵. Non siamo in grado di stabilire in che misura questi progetti si siano concretizzati, quel che si può constatare è che Vincenzo Lancia nella relazione per il 1931 pone le forniture al governo russo fra gli elementi che hanno consentito di evitare «la disoccupazione delle nostre affezionate maestranze»¹⁶.

Come si è rilevato in precedenza, dopo il netto calo successivo al 1931, la ripresa nella produzione di veicoli industriali va attribuita alla congiuntura determinatasi con la guerra in Africa Orientale. «Nel 1935 l'attività produttiva degli stabilimenti sociali fu intensa e ancora in progresso su quella del 1934, che aveva già segnato un sen-

Adele Lancia
con Benito Mussolini
alla commemorazione
del marito Vincenzo.

sibile miglioramento in rapporto agli anni precedenti. Alla ridotta produzione per il commercio nel secondo semestre si sostituì la produzione per bisogni militari, produzione che continua nel corrente anno con maggiore intensità»¹⁷. Così la relazione per l'assemblea del 30 marzo 1936 e puntualmente nel marzo dell'anno dopo: «Nel 1936 l'attività produttiva dell'Azienda sociale, come già nell'esercizio 1935, si mantenne elevata e sensibilmente superiore a quella degli esercizi precedenti. La produzione dei veicoli industriali fu intensificata in ragione specialmente delle necessità belliche, alle cui esigenze corrispose in modo soddisfacente»¹⁸. Fra 1935 e 1939 il 40 % del fatturato proviene dalla vendita di autocarri¹⁹. Sono soprattutto veicoli della serie Ro²⁰ che hanno un ruolo di rilievo nell'azione che porta ad occupare, il 5 marzo 1936, Addis Abeba²¹.

Dal tono dei documenti ufficiali della società sembra a volte di cogliere un rapporto privilegiato con un regime che in campo automobilistico non nasconde la sua preferenza per le quasi artigianali Lancia, Alfa Romeo, Bianchi, rispetto alla Fiat di incontrollabili dimensioni²².

Nel febbraio del 1932 sulla rivista del sindacato «Il Lavoro Fascista» appare un articolo di elogio senza riserve all'impresa di Vincenzo Lancia, la quale sotto la guida di un solo capo — «chè uno solo è l'uomo che organizza, dirige,

anima e, diciamo pure, trionfa»²³ —, grazie ad uno sviluppo graduale sta attraversando indenne anni di inusitata turbolenza economica. «... E noi crediamo che l'episodio industriale ed economico della Lancia debba offrire anche un notevole insegnamento da tenere presente nello studio dell'organizzazione della civiltà moderna: l'esempio della fabbrica torinese ci mostra infatti che mentre la produzione standardizzata e in grande serie non è rimasta insensibile alla raffica della crisi, e anzi in linea generale è stata colpita in modo assai duro, resiste impassibile e domina gli avvenimenti una organizzazione industriale basata sul concetto — che vorremmo dire latino — del prodotto di qualità e del giusto sfruttamento della capacità industriale»²⁴. Nell'ottobre dello stesso anno, quando il duce visita Torino per l'occasione del «decennale», vuole recarsi allo stabilimento Lancia che non era stato incluso fra le visite ufficiali. «La visita inaspettata di Mussolini — ricorda una cronaca di qualche anno più tardi — costituiti per la maestranza dello stabilimento una gioia indescrivibile, un segno di orgoglio. Vincenzo Lancia, confuso, sorpreso, commosso, andò incontro al Duce come si trovava, com'era solito trovarsi tra i suoi operai, ma imbarazzatissimo. Era un uomo d'azione e quindi di pochissime parole. Presentandosi a Mussolini mormorò qualche frase di saluto, di omaggio. Il Duce capì l'imbarazzo e gli si fece vicino, a quattr'occhi parlandogli confidenzialmente come ad un amico. La massa degli operai ai quali non era sfuggita la bellezza di quell'incontro proruppe in un'ovazione, in un delirio di applausi da commuovere. Era il cuore della grande famiglia Lancia che pulsava pieno d'orgoglio, accanto al cuore del padrone, del fratello, dell'amico»²⁵.

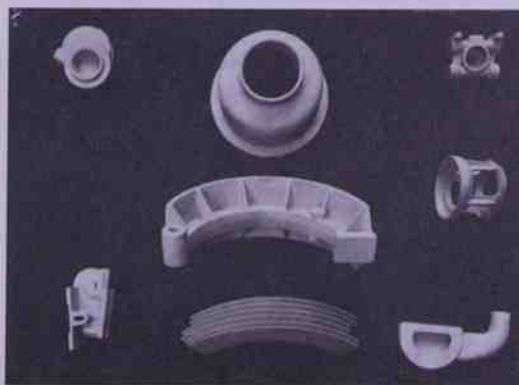
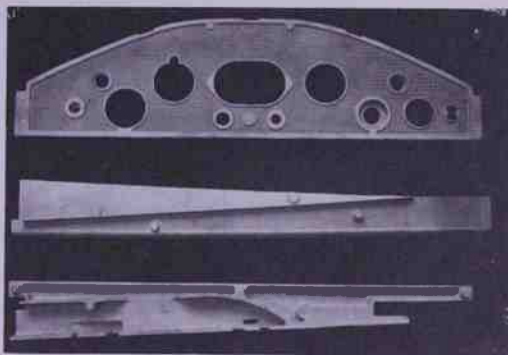
Opportunamente tuttavia, chi, a più di mezzo secolo di distanza considera la vicenda dell'impresa automobilistica torinese di quel periodo, può osservare che «... le ambiguità sono innumeri, ogni manifestazione tradisce un'immediata doppiezza, o ambivalenza, di significati... Il rapporto di convenienza che univa la Lancia al fascismo si sarebbe dissolto di colpo nel frangente di crisi istituzionale del regime»²⁶. In ogni caso qualche prezzo per i buoni rapporti con il potere politico



bisogna pagarlo. Nel dicembre 1936 la radio diffonde la notizia che Vincenzo Lancia è stato ricevuto dal Capo del governo, al quale ha offerto la somma di 500.000 lire per la fondazione dell'impero ed ha riferito sui nuovi stabilimenti impiantati a Bolzano e ad Addis Abeba²⁷.

Quest'ultimo è in realtà un'officina impegnata soprattutto nella riparazione di veicoli militari in difficoltà su «strade e piste aspre e faticose»²⁸, mentre la fabbrica di Bolzano, inizialmente una fonderia, appariva un completamento delle attività industriali torinesi. Alla metà degli anni '30 Lancia aveva necessità di «allargarsi», ma è molto probabile che non sarebbe andato spontaneamente a Bolzano «... è stata quasi imposta dal fascismo — risponde Falchetto nella più volte citata intervista. — Perché si trattava di industrializzare il Trentino Alto-Adige allora al signor Lancia che voleva costruire un'altra fabbrica dove adesso c'è l'altra costruzione di fianco, ci hanno detto "No, non dovete farla lì dovete farla a Bolzano". Sa che la Lancia c'è il grattacielo qui: questa parte qua doveva venire tutta lavorazione dei veicoli industriali, e le fonderie che erano già a quest'angolo qui si volevano portare qua allora hanno detto "no, lei porta laggiù". Quindi glielo hanno imposto, almeno da quanto ho capito io essendo là dentro»²⁹.

Del resto l'azienda sin dall'inizio mette nero su bianco. «Prossimamente — si dichiara all'assemblea del marzo 1937 — in relazione al desiderio espresso dal Governo Nazionale, impianteremo uno stabilimento a Bolzano per concorrere allo sviluppo di quella nostra provincia redenta»³⁰. La legge n. 1621 del 28 settembre 1934 e gli altri decreti successivi che istituivano una zona industriale a Bolzano, si distinguevano da analoghe iniziative per altre aree del Paese a causa del chiaro obiettivo di attenuare la schiacciante superiorità demografica dell'elemento etnico tedesco della provincia. Rolf Petri, lo studioso della politica di localizzazione industriale in Italia nella prima metà del secolo, afferma che la sostanza dei provvedimenti, sfrondata dal gergo giuridico, era «nient'altro che un premio da pagare agli industriali per capo di "italiano vero" importato»³¹. La commissione del Ministero



Particolari di vetture Lancia realizzati in alluminio, materiale costoso ma leggero che ben si addiceva ai criteri progettuali della Casa.

delle corporazioni che nel giugno del 1936 indica i criteri per l'assegnazione dei contributi alle imprese, specifica che titolo di preferenza deve essere considerato il maggior impiego di manodopera regnicola e non allogena. Stabilisce quindi di dividere la somma annualmente disponibile in due quote: una (maggiore) da ripartire in base al numero degli operai e secondo una graduatoria riferita alla loro specializzazione; l'altra te-

nendo conto in particolare del capitale investito nell'impianto. In definitiva viene accordato un contributo annuo di circa 800 lire per operaio occupato ed un contributo variabile a seconda del capitale investito, della novità del prodotto e delle peculiari condizioni di disagio di ciascuna impresa per l'ubicazione dell'impianto³². Alla Lancia nel dicembre del 1936 è concesso per 5 anni un contributo di 57.000 lire l'anno, dato l'impiego di 400 operai, dei quali 250 specializzati, a forte prevalenza piemontese a causa della carenza di lavoro qualificato locale. Si considerava inoltre la produzione di 1.200 tonnellate di getti di ghisa e 600 di getti d'alluminio e si prevedevano maggiori spese generali per 150.000 lire all'anno e di trasporto per 120.000³³. Intenzione della Lancia era costituire a Bolzano una fabbrica sussidiaria rispetto a quella di Borgo San Paolo che avrebbe dovuto rifornire di pezzi di ricambio e di fusioni metalliche: la fonderia è il primo impianto ad entrare in funzione, nel giugno 1937. Ma il costo dei trasporti fra i due stabilimenti distanti 420 chilometri l'uno dall'altro, nonostante le agevolazioni, è tale da rendere il collegamento scarsamente economico e da porre di conseguenza come obiettivo obbligato l'autonomia di Bolzano nella costruzione di autoveicoli. Nel 1939 partono i lavori per dotare la fabbrica dei reparti di meccanica e di montaggio, mentre nello stesso periodo la Viberti le affianca una produzione di carrozzeria in legno. «Le macchine — nota *«La Provincia Bolzano»* —, dopo essere passate nel vicino stabilimento Viberti, associato alla Lancia, usciranno finite e pronte ad essere lanciate sulle strade d'Italia»³⁴. Il raggiungimento di appropriate dimensioni è però ostacolato sia dalla perdurante scarsità di maestranze qualificate, che spinge l'azienda a dar vita nel 1941 a corsi di apprendistato in meccanica e metallurgia, sia dal costo dei terreni che con il passare degli anni aumenta in misura esorbitante. «Il prezzo è ben lontano — scrive la società al comune nel 1942 — dalle promesse agevolazioni del 1935. Infatti le particelle n. 1626 e 1629 (...) erano a quell'epoca valutate nella perizia comunale rispettivamente L. 6,10 e 8,50 ed ora (...) Voi ci comunicate lire 60»³⁵. Solo nel 1943 esce dalle

linee di montaggio il primo veicolo interamente costruito nello stabilimento di Bolzano, un 3Ro con motore diesel a 5 cilindri.

L'impegno della Lancia nella costruzione di veicoli industriali dopo il 1935 non è certo un episodio isolato nell'industria automobilistica italiana. «Se in un solo ambiente fosse raccolto tutto il contenuto del Salone e lo si potesse abbracciare in una sola visione senza discontinuità — scrive nel 1937 Morasso a commento della manifestazione milanese — ecco che la mostra dei veicoli industriali e delle loro applicazioni apparirebbe di gran lunga più imponente, più importante, più palpitante di vita e di creazione e immensamente più significativa della mostra delle vetture»³⁶. La casa di via Monginevro presenta la novità del 3Ro a 4 tempi e a 5 cilindri «portato dalla Lancia al sommo della perfezione e del rendimento per quanto riguarda la tecnica del diesel»³⁷, ma l'Alfa Romeo non le è da meno quanto a soluzioni inedite con il «filobus misto» che può funzionare sia come filobus, impiegando soltanto energia elettrica, sia come autobus diesel normale ma con trasmissione elettrica. La Fiat offre l'intera gamma, dal furgoncino 500 al colossale 634N, «l'autocarro della vittoria imperiale», mentre la Bianchi punta su un mercato sicuro con il «Mediolanum» (motore diesel) e l'«Ambrosiano» (motore benzina). E intervengono con i loro veicoli pesanti anche due vecchie glorie che hanno ormai abbandonato la produzione di vetture, l'Isotta Fraschini, che si fa notare soprattutto per un motore policarburante, e la OM che sfruttando una lunga esperienza nell'applicazione del diesel può fabbricare sia l'autocarro più potente fra quelli esposti, il Titanus, di 11.540 cm³, particolarmente adatto «per servizi coloniali», sia il più piccolo, un due cilindri da circa 28 cavalli³⁸.

Alla maggiore enfasi sulla costruzione di veicoli industriali nel periodo successivo al 1935 corrisponde nei libri contabili della Lancia un considerevole balzo all'insù negli investimenti. A Torino per «impianti e macchinario» fra 1931 e 1935 si spende poco meno di 11 milioni, che sono più di 25 nel quadriennio 1936-1939; sotto la stessa voce per lo stabilimento di Bolzano nel 1939 è iscritto un valore di 4 milioni, una somma

di poco inferiore a quella calcolata per «terreni e fabbricati» dell'impianto altoatesino³⁹. Nel complesso di Borgo San Paolo le necessità derivanti dalle commesse di autocarri provocano il continuo apparire di nuove costruzioni: dicembre 1935, un ampio capannone industriale in cemento armato per il montaggio di veicoli industriali su terreno ceduto dal demanio militare, appartenente all'ex Polveriera di San Paolo; settembre 1936, fabbricato industriale in cemento armato a due piani per un nuovo impianto forge; luglio 1937, generale ampliamento con sopraelevazioni ed erezione di nuove campate, della «fabbrica veicoli industriali» motivato con l'urgenza di «fronteggiare l'aumento di produzione di autocarri militari»⁴⁰; luglio 1939, ancora 5 campate aggiunte all'officina veicoli industriali.

Nonostante il vigoroso impegno nella costruzione di nuovi impianti, appaiono con una certa evidenza segni di saturazione produttiva. Quando nel 1935 è raggiunto il record di 7.454 unità per le vetture, gli autocarri fabbricati sono 631, mentre l'anno successivo alla punta massima di 1.878 per i veicoli industriali corrispondono 2.970 automobili. Anche per il triennio 1937-1939 dai dati sui veicoli usciti dallo stabilimento sembra emergere l'incapacità dell'azienda di marciare a pieno regime nei due comparti⁴¹, il che tuttavia

non frena la costante crescita del fatturato, 171 milioni nel 1935, 303 nel 1939, e degli utili, 5 milioni e trecentomila lire nel 1935, 10 milioni e mezzo nel 1939⁴².

Alla fine del decennio, però, anche un'impresa come la Lancia, che pure si è ormai conquistata uno spazio ben definito nel settore automobilistico italiano, manifesta sintomi di affaticamento. Alcuni dovuti alle particolari condizioni create dagli inizi delle ostilità in Europa nel settembre 1939. Un decreto che limita la circolazione delle auto private pone l'azienda nelle condizioni di dover licenziare circa 350 addetti alla lavorazione dell'Aprilia⁴³. Altri ostacoli sono invece legati all'indirizzo produttivo perseguito dopo il 1935: il «cliente-Stato» costringe di frequente a registrare crediti differiti e quindi un consistente aumento di debiti con i fornitori e con le banche e di cambiali passive⁴⁴. «Se la storia avesse avuto un altro corso — nota Alga Foschi nella sua lettura dei bilanci aziendali — forse queste difficoltà finanziarie temporanee si sarebbero risolte in una sorta di finanziamento verso lo Stato, fortemente ricompensato nel dopo guerra... La diversa realtà storica impone invece di interpretare questi primi segnali di scarsa liquidità, sia pure in corrispondenza di espansione di attività, come segnali anti-funzionali da non sottovalutare»⁴⁵.

III. 1940-1958: la crisi dell'impresa familiare

1. La guerra e le sue eredità

Vincenzo Lancia muore all'improvviso il 15 febbraio 1937 stroncato, con ogni probabilità, dalla incondizionata passione per la sua impresa e le sue automobili¹. La successione al vertice dell'azienda, avviene del tutto in ambito familiare. Adele Miglietti-Lancia², la moglie del fondatore di cui era stata anche segretaria (doveva quindi possedere qualche conoscenza della società) subentra come presidente e amministratore unico. I rapporti di proprietà lo consentivano ampiamente: quando nel giugno 1942 una legge

Adele Lancia
con la moglie del presidente
Einaudi,
all'inizio degli anni '50.



rende obbligatoria la nominatività dei titoli azionari, si rivela che la moglie e i tre figli di Vincenzo Lancia ne controllano il 69%³. Nella guida dell'azienda Adele Lancia è coadiuvata da alcuni stretti collaboratori del marito secondo una precisa divisione dei compiti: Manlio Gracco de Lay sovrintende alla funzione tecnica, Ernesto Zorzoli si occupa di finanza, mentre Oscar Ravà dirige la parte commerciale⁴. Quest'ultimo però nel febbraio del 1938 deve abbandonare la direzione generale per «... sua appartenenza a razza ebraica»⁵. Nello stesso mese il gruppo di comando si rafforza con l'arrivo del grande progettista dell'Alfa Romeo, Vittorio Jano, in difficoltà presso la casa del Portello dopo le sconfitte nelle competizioni subite ad opera della Mercedes e dell'Auto Union e dopo il fallimento del modello 12C⁶. Nei suoi ricordi Jano dà della Lancia di allora l'immagine di una impresa *orfana*. «Ho lasciato l'Alfa Romeo alla fine di dicembre del '37 e nel '38 a febbraio ero già alla Lancia» racconta all'intervistatore G. Borgeson. «Cioè non col povero Lancia e questa gente qui, insomma, ha detto: qui bisogna avere un uomo che... la parte tecnica... come il povero Lancia. Era tutto lui un uomo in gamba eh! vede è come una bella pianta, si era formato una bella pianta lì ma in fondo era un po' vuoto, deserto, era un po' personale, e allora mi hanno fatto delle buone offerte e io dico beh!... son tornato a Torino e lì ho fatto il direttore tecnico dal '38 fino al '56»⁷. In realtà dall'organigramma disponibile per l'inizio degli anni '40 Jano risulta solo responsabile del reparto esperienze mentre direttore tecnico è l'ingegner Vaccarino⁸, tuttavia è realistico considerarlo per

il ventennio a cui fa riferimento il *leader* progettuale della casa. Tuttavia né Jano, né i vecchi collaboratori, né i familiari erano in grado di sostituire Vincenzo Lancia alla guida del complesso aziendale. Ne è prova il fatto che Adele Lancia contattata dopo il 1937 per l'incarico di direttore generale, dapprima Ugo Gobbato, amministratore delegato dell'Alfa Romeo e senz'altro uno dei manager di maggior spicco del settore automobilistico italiano negli anni fra le due guerre: ma Gobbato si era impegnato con Mussolini a risanare la società milanese e non può accettare. Egualmente senza successo è lo stesso tentativo con Gaudenzio Bono che alla testa della Spa si stava mettendo in luce come uno dei dirigenti più interessanti del gruppo Fiat⁹. La ricerca di una vera guida era motivata dal fatto che sul finire degli anni '30 l'impresa attraversava una fase delicata. Se è vero che il fondatore lasciava in eredità modelli — l'Aprilia, i camion Ro — e soprattutto consolidate *routines* che consentivano di guardare al futuro con una certa fiducia, attentamente valutate devono essere le sfide poste dalla svolta verso la maggiore produzione di veicoli pesanti, dalla costruzione del nuovo stabilimento, dal più continuo contatto con il potere politico; senza contare le imprevedibili conseguenze di un grande conflitto che appariva sempre più inevitabile. È probabilmente il venir meno di un'autorità carismatica, oltre che la pressione creata dagli avvenimenti bellici, all'origine di quell'intensa opera di formalizzazione delle strutture aziendali realizzata fra 1941 e 1943. Si inizia nell'aprile del 1941 sostituendo all'amministratore unico un consiglio di amministrazione di cui oltre ad Adele Lancia che lo presiede, fanno parte Pompeo Vaccarossi, della famiglia che da sempre deteneva una quota limitata della proprietà e tre manager, oltre a Gracco e Zorzoli, il direttore dello stabilimento di Bolzano, Vittore Palchetti. Nello stesso mese e in quello successivo vengono riorganizzate le filiali, dalle quali almeno per il futuro si sollecita una più attiva osservazione del mercato, ma anche l'intera funzione commerciale, che, alle dipendenze di un ufficio vendite centrale, è articolata in una direzione vendite Italia, vendite estero, e filiale Torino; contemporanea-

mente è emesso un organigramma per la sede di Bolzano. Il passaggio più significativo della riforma organizzativa si ha fra maggio e luglio del 1942 quando vengono definite, su proposta dell'ingegnere Vaccarino che ne è a capo, sia la direzione tecnica ora strutturata in sei sezioni e 5 uffici, sia l'intero disegno organizzativo dell'azienda, la cui direzione generale coordina nove direzioni settoriali: tecnica, vendite estero, vendite Italia, contabilità generale, approvvigionamenti, ricambi, officine, officina veicoli industriali, Bolzano. Successivamente (febbraio 1943) le ultime tre venivano eliminate, sussunte in un'unica direzione produzione sotto la guida di Aldo Peano che, forse si ricorderà, era stato amministratore delegato della Lancia Automobiles. Ma già un mese dopo si precisava che la direzione produzione ribattezzata «direzione principale produzione» — aveva essenzialmente funzione di coordinamento delle due direzioni fabbricazioni «Torino» e «Bolzano» più direttamente responsabili dell'attività costruttiva. Viene istituita infine, con sorprendente ritardo, il 3 aprile 1943 una direzione del personale, che tuttavia, non sappiamo se alle dipen-



Il figlio di Vincenzo, Gianni Lancia.

Il carro Esaro
in versione militare.



denze dirette della direzione generale o «diffusa» nelle due sedi di Torino e di Bolzano certamente doveva essere da tempo operante¹⁰. Ciò che emerge da questo insieme di «ordini di servizio» è una struttura di tipo funzionale apparentemente simile a quella delle imprese che in Italia mostravano allora una certa «consapevolezza organizzativa»¹¹. Va peraltro rilevato il fatto che nessuno dei responsabili delle funzioni, neanche dirigenti di provata esperienza quali Vaccarino, Peano, Jappelli, Ramellini, svolgeranno in seguito un ruolo di tipo imprenditoriale. Intanto proprio in quegli anni venivano maturando una serie di quadri come Cesare Girella, Antonio Maina, Francesco Ferro, Guido Cibrario, Mario Asinardi, tutti entrati alla Lancia agli inizi della propria attività lavorativa e formati in azienda (anche se con qualche breve esperienza all'esterno). La figura di maggior rilievo è Cesare Girella, nato a Mortara, e diplomato a Torino a 16 anni, nel 1914, presso l'istituto tecnico operaio. Assunto alla Lancia nel 1920 come addetto al reparto tempera dopo qualche anno di apprendistato all'Itala e alla Fiat, promosso nel 1927 capo del reparto stampaggi e trattamenti termici, nel 1932 capo officina, nel 1937 capo fabbrica metallur-

gica; infine nel 1944 è direttore dello stabilimento di Torino¹².

Questi uomini, protagonisti della vita aziendale negli anni '50 e '60 ne garantiranno l'assoluta serietà amministrativa e la possibilità di non distaccarsi dagli standard qualitativi voluti da Vincenzo Lancia. Anch'essi però come i dirigenti menzionati in precedenza non occuperanno posizioni di responsabilità tali da elaborare e concretizzare i cambiamenti di indirizzo gestionale e produttivo che già le condizioni del dopoguerra richiedevano.

Fra il 1944 e 1945 giunge a termine l'attività al vertice dell'impresa di coloro che più avevano sostenuto Adele Lancia al momento di assumere le redini. Palchetti, non più direttore dello stabilimento di Bolzano dal 4 gennaio 1943, abbandona il consiglio di amministrazione nel marzo del 1944; lo segue Ernesto Zorzoli il 20 dicembre 1944, mentre Gracco, pur restando consigliere, lascia la carica di direttore generale nel maggio del 1945¹³. A Zorzoli nel consiglio d'amministrazione subentra l'avvocato Aldo Panigadi, un affermato professionista milanese introdotto in azienda dai Vaccarossi¹⁴. Direttore generale diviene invece Arturo Lancia, un tecnico con esperienze in grandi imprese americane, in precedenza responsabile degli approvvigionamenti¹⁵. Arturo Lancia non era considerato dalla famiglia proprietaria un *leader* di lungo periodo quanto piuttosto una «soluzione vicaria» in attesa che il figlio di Vincenzo, Gianni Lancia, alla fine della guerra appena ventunenne, fosse pronto ad ereditarne il ruolo nell'impresa¹⁶. In definitiva si può affermare che nei dieci anni successivi alla scomparsa del fondatore la Lancia appariva una azienda acefala, retta da valori interni saldamente radicati e da collaudati modi di operare, ma di certo carente nella risorsa imprenditoriale.

Nel 1940, quando il paese entra in guerra, la Lancia costruisce tre modelli di autovetture, l'Aprilia, l'Ardea e la vecchia Artena¹⁷ ed i camion della serie Ro con motore diesel o a benzina per usi civili ma soprattutto militari: su 3.044 autocarri venduti in questo anno ben 2.646 sono 3Ro per l'esercito¹⁸. Come ovvio a partire dal 1940 e per tutta la durata della guerra la produ-

zione di automobili, oltretutto limitata da provvedimenti legislativi, diminuisce costantemente mentre sale quella di autocarri adibiti quasi esclusivamente ad usi militari: le 3.521 vetture fabbricate nel 1940 sono 2.842 nel 1941, 1.019 nel 1942, e poche decine nel triennio 1943-1945, ovvero 160, 17 e 88 unità. La produzione di camion si mantiene al di sopra delle 3.000 unità nel 1940 e nel 1941; è fra le 1.500 e le 2.000 unità nei tre anni successivi (1.900, 1.493, 2.043) per scendere sul migliaio — 1.026 nel 1945¹⁹. Non possediamo il quadro esatto delle commesse militari nel periodo 1940-1945, tuttavia la documentazione conservata offre diverse indicazioni. Ad esempio sappiamo che nel 1940 le forniture belliche con un ammontare complessivo di 388,5 milioni rappresentavano il 74,4% di un fatturato di 522,5 milioni²⁰; che tra il maggio del 1941 e il gennaio del 1942 con l'Ufficio Approvvigionamenti Autocarri e Ricambi dell'Esercito, vengono stipulati per un totale di 87 milioni 8 contratti i quali prevedono la consegna di 451 autocarri normali, 60 «con verricello», 130 autotelai nudi e 247 Aprilia torpedo coloniali²¹. È del 6 aprile 1941 una tabella che fa il punto sugli ordinativi militari in lavorazione: su una richiesta complessiva di 6.798 Ro ne sono stati costruiti 4.356, mentre restano da produrre 129 «Aprilia coloniali» su 250 da consegnare²². In ogni caso l'esercito è di gran lunga il maggiore cliente. Se prendiamo la produzione di autocarri nel 1940 l'86,9% va alle forze armate, ma l'incidenza è addirittura superiore al 97% nei tre anni successivi²³.

Già due giorni dopo l'armistizio, il 10 settembre 1943, gli occupanti germanici dichiarano la Lancia «ditta protetta». Ai comandi e ad altri enti militari tedeschi tra il settembre del 1943 e l'aprile del 1945 la Lancia fornisce, oltre a varie parti di ricambio, 2.838 autocarri — dei quali 1.731 Esaro — 32 vetture e 250 autoblindo «Lince»²⁴. A queste produzioni vanno aggiunte quelle per ditte italiane che a loro volta lavorano per i tedeschi. Tra il maggio e il luglio del 1944 la Lancia vende alla San Giorgio di Genova, per 9 milioni e 348.000 lire, 91 motori per gruppi elettrogeni e parti di accessori destinati alla Son-

nerstab Marine di Como; tra il settembre e l'aprile del 1945 alla Spa 18 milioni e 147.000 lire di «particolari di autoveicoli»; infine tra il novembre del 1943 e l'aprile del 1945 alle Officine Savigliano «complessivi per trattori» per quasi 28 milioni²⁵. In realtà la Lancia era impegnata nella fornitura di componenti ad imprese tedesche già dal 1941. Per l'Auto Union fabbricava alberi snodati anteriori e posteriori, per la Daimler-Benz, guide, rinvii, differenziali, cambi di velocità, molle a balestra, componentistica per freni. Il confronto con le case germaniche pone qualche problema di ordine tecnico all'impresa italiana. Leggiamo ad esempio in una lettera del febbraio del 1944 indirizzata alla Daimler Benz a proposito di un'ordinazione di molle a balestra: «Possiamo dirvi subito che in linea di massima questa produzione non può essere eseguita nei ns/Stabilimenti di Torino, i quali non dispongono di attrezzature adeguate di molle alle dimensioni richieste dai Vs/ disegni»²⁶.

La Lancia aveva affrontato con una certa tranquillità il primo anno di guerra. La relazione sul bilancio chiuso al 31 dicembre 1940 dava l'impressione di un clima interno quasi «normale». Era affermata naturalmente la netta preminenza delle produzioni militari e l'impegno «autarchico» nella ricerca delle materie prime, ma si concludeva che «se tutti i nostri sforzi sono ora tesi per ottemperare alle richieste di materiali allo attuale stato di guerra, la nostra mente è pur tuttavia volta allo studio e alla preparazione della

Esaro

L'autocarro-3Ro, che, con l'Aprilia, può essere considerato il «testamento» tecnico di Vincenzo Lancia. Di grande robustezza e affidabilità, raggiunge chilometrici record e regge bene sul mercato anche dopo la guerra.





L'Aprilia «coloniale»
prodotta per l'esercito
insieme alla vecchia Artena.

produzione automobilistica, che ci verrà richiesta al momento della vittoria e del conseguente definitivo periodo di pace»²⁷. In effetti nell'aprile del 1941 venivano progettate una serie di nuove costruzioni che apparivano necessarie alla produzione di autovetture nel dopoguerra: un fabbricato per gli stampi e il macchinario, la sopraelevazione di due piani della parte laterale della carrozzeria, un edificio per la bulloneria e la viteria, l'ampliamento della centrale termica²⁸. Nello stesso mese di aprile si ha un tentativo di dar vita ad accordi con l'Alfa Romeo per produrre sia freni ad aria compressa ed ammortizzatori sia motori per aereo. Del progetto sembra concretizzarsi solo la prima parte con la costituzione della Sabif, 60% Lancia, 40% Alfa Romeo, presidente Gobbato, amministratore delegato Peano²⁹. In seguito si vorrebbe estendere la collaborazione con la società milanese alla commercializzazione delle vetture e all'assistenza ai clienti, ma anche alla costruzione di un autocarro medio derivato dal 3Ro. Tuttavia nel luglio 1942 un accordo tra Gracco e Gobbato sanziona il rinvio di questi programmi, lo richiedeva soprattutto la situazione finanziaria non troppo brillante della Lancia³⁰. Problemi per la casa di via Monginevro si profilavano già nel giugno del 1941, quando la minaccia dei bombardamenti portava a decidere il graduale trasloco della sezione veicoli industriali a Bolzano — il che riduceva le capacità produttive —, mentre il governo decretava il blocco della costruzione di automobili da

turismo³¹. Ma ciò che soprattutto preoccupava i massimi dirigenti erano i mutamenti di indirizzo produttivo imposti dalle autorità militari che ora richiedevano alla Lancia di sospendere, anche se gradualmente, la fabbricazione di autocarri pesanti e di rivolgersi alla produzione di quelli medi e leggeri³². Nel marzo del 1942 Gracco informa il consiglio di amministrazione del fatto che questo cambiamento rende necessari quattro o cinque mesi per adattare gli impianti; era facile prevedere una sensibile contrazione del fatturato per quell'anno³³. A questi segnali poco favorevoli si aggiunge in giugno la relazione finanziaria di Zorzoli secondo la quale i prossimi tredici mesi avrebbero registrato un forte scoperto verso le banche: 153 milioni. Vaccarossi, poco abituato ad affrontare con la Lancia congiunture del genere, reagiva drasticamente proponendo di sospendere la costruzione di nuovi fabbricati per il 1942-1943, l'annullamento, per quanto possibile, di ogni ordinativo di macchinario e la sospensione degli acquisti di terreno³⁴. I mesi successivi sarebbero stati ben più tempestosi. In novembre e dicembre Torino è colpita da pesanti bombardamenti che gettano la città nel caos. «Torino — scrive il prefetto al sottosegretario agli interni il 22 dicembre 1942 — dopo le incursioni nemiche, presenta uno spettacolo di grande squallore... In alcune arterie la totalità dei negozi è in frantumi o ha le saracinesche divelte... alcune vie, anche centralissime sono ancora sbarrate per la presenza di montagne di macerie. E si sa che ci sono ancora morti da dissotterrare... Si calcola che circa 400.000 persone abbiano lasciato la città. L'esodo, effettuato nei primi momenti con calma, ha assunto successivamente le caratteristiche di uno sgombrò vero e proprio con innumerevoli teorie di autocarri, auto e carrette trasportanti mobilio e arredamenti di abitazioni»³⁵. Le condizioni di lavoro con oltre 100.000 operai sfollati sono quantomai precarie. «Lo spettacolo che offrono questi spostamenti è pietoso: taluni percorrono decine di chilometri in bicicletta sotto la pioggia e le intemperie; altri si servono dei treni e, per recarsi ad esempio a Pont Canavese, Cuorgnè, Ivrea vanno in stazione verso le 15/16 prendendo posto nei vagoni viaggiatori e merci in attesa della par-

tenza che ha luogo verso le ore 18. Questa attesa per taluni ha luogo perfino aggrappati ai respingenti. Arrivati a destinazione in ora tarda della sera dopo solo poche ore devono rifare il percorso in senso inverso»³⁶. Nella stessa lettera si informa che la Lancia, colpita nei reparti ingranaggi, carrozzeria, esperienze e materiali funzionali, ha dovuto sospendere 1.100 lavoratori³⁷.

Ai primi di gennaio del 1943 buona parte delle lavorazioni viene trasferita da Torino a Bolzano e la direzione tecnica collocata presso la filiale di Padova; a metà febbraio entra in funzione un piccolo stabilimento a Cismon del Grappa per la fabbricazione di bulloneria, ricambi, parti per costruzioni sperimentali³⁸. Il 1943 si chiude in «sensibile perdita» (assorbita grazie al «residuo utili esercizi precedenti»)³⁹. Il 1944 e i primi mesi del 1945 trascorrono anch'essi in condizioni di grave precarietà: bombardamenti, carenza di materie prime, di energia elettrica, problemi creati dall'occupazione tedesca⁴⁰. Ciò nonostante per tutti gli anni della guerra l'azienda registra utili. Motivo non secondario di questo esito è il decreto dell'11 febbraio 1943 che consentiva di inscrivere in bilancio tutti i beni danneggiati o distrutti per eventi di guerra, sia presso la sede centrale sia presso le filiali, al valore anteriore al danno o all'occupazione nemica⁴¹. Non va però dimenticata la somma di 1.110.463.847 lire che i comandi e gli enti germanici versano alla società fra 1943 e 1945⁴².

Come alla fine del primo conflitto mondiale, anche nei mesi immediatamente successivi all'aprile del 1945 sembra esplodere la domanda di automobili. «Oggi — scrive nell'agosto di quell'anno Giovanni Canestrini — c'è gente che fa le meraviglie perché le nostre fabbriche non hanno ancora lanciato i nuovi tipi. Non c'è nessuno di costoro che si domanda se Fiat o Alfa, Lancia o Bianchi abbiano subito danni bellici... E coloro che se lo domandano risolvono molto sbrigativamente la questione auspicando una invasione di macchine americane»⁴³. Ma, proseguiva il noto giornalista, «non abbiamo nessun bisogno che le automobili ci vengano da fuori; abbiamo invece bisogno di mandarne fuori noi...

dobbiamo persuaderci che i prodotti automobilistici, assieme ai prodotti di alcune altre industrie, rappresenteranno il solo mezzo per avere valuta straniera e quindi possibilità di acquisto, di materie prime e grano che ci mancano»⁴⁴. Compito ancor più urgente per il settore automobilistico appariva sostenere il disastroso sistema dei trasporti, in particolare delle merci: duramente colpite erano sia le ferrovie sia i mezzi di cabotaggio, azzerate le possibilità dell'aviazione civile. «Se — si affermava sulle colonne dell'«Auto Italiana» — per lo sviluppo intenso di trasporti fluviali e lacuali è necessario prevedere lo studio, l'impostazione e l'esecuzione di apposite arterie; se per un ripristino delle capacità di traffico ferroviario è necessario fin da ora parlare di una spesa di trecento miliardi (e non basterebbero) per ricostruire il parco e rinnovare l'armamento, fortunatamente almeno per i primi tempi molto meno occorre per restituire le strade allo stato nel quale erano nel 1938 e si constata, che in attesa di poter disporre di un perfetto fondo stradale già oggi sulle strade si può camminare con sicurezza»⁴⁵. Di queste peculiari esigenze del paese all'indomani della liberazione tiene senz'altro conto il nuovo direttore generale Arturo Lancia nel rapporto sui futuri indirizzi produttivi dell'impresa, presentato al consiglio di amministrazione di fine giugno 1945. Mentre esclude la possibilità di fabbricare nuovi modelli, sostiene che la Lancia costruirà soprattutto camion e autofurgoni. Collocata in secondo piano la produzione di vetture, per le quali del resto non sarà fornito che il telaio data la distruzione del reparto carrozzeria⁴⁶. E il più grave dei danni provocati dai bombardamenti, valutati nel complesso 200 milioni, a cui devono aggiungersi i costi del trasferimento da Bolzano a Torino delle attrezzature relative al montaggio e al collaudo dei veicoli industriali⁴⁷. Forse però un lascito degli anni di guerra più pericoloso dei danni materiali è costituito dall'eccessivo incremento dell'occupazione. Nel 1939 lavoravano alla Lancia 4.808 operai e 493 impiegati che alla fine del 1945 sono rispettivamente 6.766 e 1.044; la produttività annua per operaio misurata in unità comparative (il coefficiente 1 è la costruzione di un auto-

Nella pagina a destra:
A fianco della normale
produzione
di berline, l'Ardea
viene costruita
con notevole successo
nella versione furgoncino
e a cassone aperto.
E un veicolo robusto
(in alto) e di esercizio
economicissimo.
In basso, il salone
di controllo
finale delle vetture
nel dopoguerra
con una serie
di Ardea pronte
per la consegna.

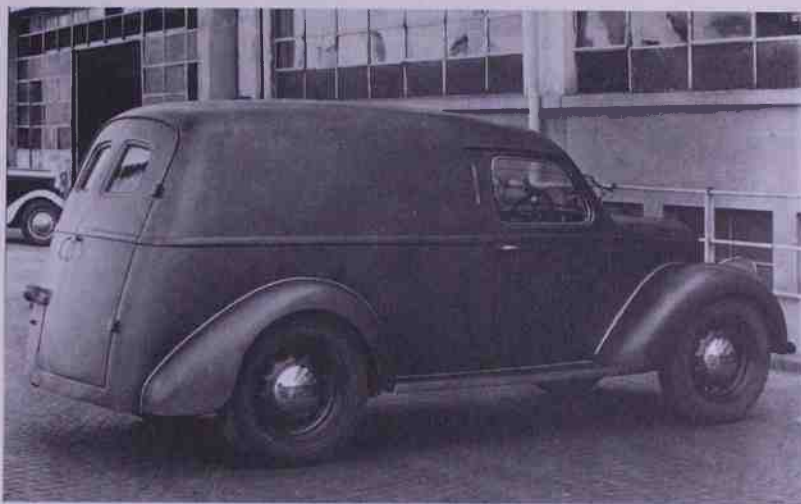
telaio dell'Aprilia), 2,6 nel 1938, è 1,4. nel 1946⁴⁸. In realtà il recupero delle capacità produttive è piuttosto rapido nonostante un nuovo intoppo, il crollo di un'intera ala dello stabilimento «in corso di disarmo»⁴⁹. A fine 1946 sono in grado di funzionare pienamente i reparti destinati alle vetture da turismo⁵⁰, nel luglio del 1947 si può dichiarare che l'efficienza degli impianti ha ormai raggiunto l'85% del livello prebellico⁵¹. Anche i dati relativi alla produzione mostravano segni di ripresa. Le 88 vetture uscite dalla fabbrica nel '45 erano salite a 1.876 e 3.451 nei due anni successivi; e all'Aprilia e all'Ardea si era affiancato un furgoncino dalla capacità di 8 quintali derivato da quest'ultima, del quale vengono costruite 551 unità nel 1946 e 1.339 nel 1947. Quanto ai veicoli pesanti, nel periodo 1945-1947 si fabbricano 3.052 3Ro, ma nel 1947 entra in produzione per 38 esemplari anche l'autocarro di grande portata Esatau⁵². «Sotto il profilo tecnico-produttivo — si rileva alla fine di questo anno — l'attività sociale ha registrato un notevole progresso verso la normalità»⁵³. Proprio il 1947 però registrava in bilancio una perdita di 238 milioni attribuita genericamente a «... crisi dell'industria automobilistica, sfasamento tra costi e ricavi, contenimento dei prezzi di vendita»⁵⁴. Nettamente individuata è invece la ragione delle difficoltà che si manifestano in un esito economico-finanziario negativo di proporzioni ben maggiori nel 1948. L'impresa pubblica A.R.A.R. (Azienda Rilievo Alienazione Residuati) pone sul mercato 8.769 veicoli industriali per un valore di circa 15 miliardi di lire provocandone l'evidente saturazione. I 92.774 autocarri con una capacità complessiva di un milione e mezzo di quintali del 1939, sono 163.735 nel 1947 e i quintali che possono essere trasportati due milioni in più⁵⁵. La relazione del consiglio di amministrazione per il 1948 sostiene quindi che «un concorso di circostanze eccezionali ha posto... problemi di gravità eccezionale. La crisi del settore degli autotrasporti merci, che si era già delineata nella scorsa metà dell'anno precedente — soprattutto per effetto della progressiva liquidazione del parco A.R.A.R. — è andata sempre più aggravandosi nel 1948, determinando prima una con-

trazione e, poi, la sospensione totale delle lavorazioni concernenti gli autoveicoli industriali. Tutto il personale addetto si è, in quel momento, reso esuberante: una certa aliquota di esso ha potuto trovare impiego nei reparti vetture da turismo, la cui produzione... è stata aumentata in tutti i limiti possibili, ma ne è tuttavia residuata un'eccedenza di migliaia di unità, che ha gravato sull'esercizio con tutto l'enorme peso delle relative retribuzioni senza contropartite di «normali attività»⁵⁶. Eppure, sembrano dire i responsabili della società, abbiamo operato nel migliore dei modi per portare a termine il guado certo non agevole del dopoguerra: «Nel decorso esercizio sono state realizzate tutte le premesse per la più feconda attività avvenire: da una sensibile riduzione del personale ad un incremento della produzione vetture, da un rinnovamento degli impianti anche per l'importazione di nuovi macchinari nel quadro E.R.P. all'elaborazione di nuovi programmi produttivi, dalla riduzione dei costi all'incessante miglioramento di qualità dei prodotti»⁵⁷.

Senza dubbio l'azione dell'A.R.A.R. aveva provocato un forte squilibrio per le imprese e forse con qualche ragione i tecnici del Comitato di difesa dell'industria automobilistica afferente al coordinamento dei Consigli di gestione sottolineavano l'assenza di un piano governativo che ne temperasse le conseguenze⁵⁸. Tuttavia derivare dall'attività dell'azienda presieduta da Ernesto Rossi tutti i guai della Lancia che si riconverte all'economia postbellica, pare un tentativo non troppo convincente. Se non è esatto far risalire al 1948 l'esubero di manodopera, non può essere taciuta una evidente omissione nell'analisi delle difficoltà aziendali, l'assenza di ogni accenno alla non chiara divisione del lavoro fra i due stabilimenti di Torino e Bolzano. Mentre a Torino si costruivano tutte le automobili, a Bolzano erano concentrate le operazioni di fonderia, ma vi si svolgevano anche le lavorazioni di parti staccate del motore e dei gruppi-cambi, differenziali per autocarri inviati poi a Torino per il montaggio⁵⁹. Non può inoltre non essere segnalata una certa imprevidenza da parte di chi aveva la responsabilità di allocare le risorse produttive del-

l'impresa. Indizi di un'iniziativa sul tipo di quella condotta dall'A.R.A.R. emergevano già dall'estate del 1945⁶⁰, ma nel triennio seguente la Lancia continuava a puntare gran parte del suo potenziale tecnico sui camion, tanto che l'unico modello nuovo apparso sino al 1948 è l'Esatau. Nel 1946 i veicoli industriali costituivano il 63% del fatturato aziendale, ma anche nel 1947 in piena «valanga A.R.A.R.» incidevano per il 37,4%⁶¹. Il fardello della ricostruzione e la successiva crisi commerciale causavano una problematica situazione finanziaria. I debiti con le banche salivano da 24 milioni nel 1946 a 1 miliardo e 139 nel 1948, mentre quelli con i fornitori da 472 milioni a 3 miliardi⁶², un dato quest'ultimo che si registrava contemporaneamente ad una più accentuata tendenza ad «internalizzare» le produzioni, la quale a sua volta comportava un ulteriore aggravamento dei costi⁶³. Tutto ciò spiega la modestia degli investimenti effettuati fino al 1948, che non superavano i 307 milioni⁶⁴, una somma tale da consentire forse di riproporre la Lancia di prima della guerra, non di renderla adeguata ai drastici cambiamenti di rotta richiesti dall'esaurimento del modello di impresa che si era configurato dalla metà degli anni '30.

Il crollo della produzione di veicoli industriali è all'origine del più clamoroso episodio di conflittualità nella storia della Lancia, la «serrata» decisa dall'azienda il 14 giugno 1948 in risposta al rifiuto dei lavoratori di accettare la riduzione di un terzo dell'orario normale⁶⁵. Commentando l'avvenimento qualche mese più tardi, il consiglio di gestione si chiede se con esso i vertici aziendali abbiano inteso drammatizzare la situazione per essere più credibili nei confronti del governo, al quale si stava chiedendo soccorso⁶⁶. In effetti il 4 giugno del 1948 Adele Lancia invia una lettera al prefetto di Torino, in cui, lamentando per «... stasi improvvisa e totale registrata dal mercato dei veicoli industriali» un saldo passivo di 4 miliardi, e un'eccedenza di personale di circa 2.500 unità, ricordando che in 40 anni di attività non si erano mai richiesti interventi o sostegni, presenta tre proposte ai «ministeri competenti»: in via principale, che l'I.R.I. rilevi lo stabilimento di Bolzano; secondariamente che sia autorizzato



il licenziamento degli oltre duemila lavoratori in sovrannumero; in ogni caso sia concesso un congruo finanziamento per permettere alla Lancia non soltanto di superare le contingenti difficoltà finanziarie, ma di procedere ad una complessiva riduzione dei costi produttivi. «È chiaro — si concludeva — che qualunque proposta in tal senso va collegata a sistemi di pagamento immediato o ravvicinati che l'azienda non può attualmente garantire»⁶⁷. Il proposito di cedere Bolzano alla holding pubblica non ha alcun seguito, mentre

le necessità più pressanti vengono affrontate grazie ad un credito di 100 milioni che la Cassa di Risparmio di Torino concede dietro il rilascio di cambiali per una somma maggiore del 10%⁶⁸.

L'occasione offerta alla Lancia per chiudere definitivamente la fase della ricostruzione e compiere un serio balzo in avanti verso un nuovo assetto tecnico-produttivo è data dai quattro finanziamenti ottenuti — nell'ambito della grande operazione di sostegno nei confronti dell'economia europea realizzata nel dopoguerra dagli Stati Uniti⁶⁹ — fra il 1948 e il 1951 per una somma di 3.120.000 dollari pari a quasi due miliardi di lire⁷⁰. Con questa disponibilità si punta inizialmente all'acquisizione di materie prime, coke metallurgico e olio combustibile, ma soprattutto acciai legati e al carbonio, lamiere stampate e laminare a caldo. Era una scelta motivata dalle peculiarità del prodotto Lancia. «La nostra produzione avendo caratteristiche di qualità ha sempre richiesto materiale scelto e quindi la Società si è sempre largamente approvvigionata anche di materiale di provenienza estera. Naturalmente durante la guerra ha dovuto sostituirli con altri di produzione nazionale seppure di minore qualità. Desidera ora, per mantenere alta la classe dei suoi prodotti, anche nei riflessi dell'esportazione, di ritornare per quanto possibile ai materiali pregiati»⁷¹. Riguardo ai macchinari si osserva di non dover impiantare reparti *ex novo*, tuttavia ben presto l'acquisto di attrezzature tecniche acquista sempre maggior peso, tanto che in totale, sui 2.800.000 dollari a proposito dei quali è documentata la destinazione, per esse ne vengono impiegati 1.530.000⁷². Il fatto che torni e fresatrici siano le macchine più richieste indica l'obiettivo di rafforzare la produzione di serie, mentre all'arrivo di una saldatrice elettrica e di 5 presse corrisponde il potenziamento del reparto carrozzeria⁷³. L'opportunità offerta dagli aiuti americani ricevuti fra 1948 e 1951 non si traduce però in una profonda ristrutturazione dell'apparato produttivo aziendale. Ancora nel 1951 il 36,2% delle 2.793 macchine utensili era stato acquistato negli anni '30, il 23% negli anni '20, e il 5% addirittura prima del 1920⁷⁴.

Presentandosi nel settembre del 1947 ai fi-

nanziatori americani, la Lancia sottolineava la propria estraneità a connubi con enti statali o parastatali e si caratterizzava come impresa strettamente controllata dalla famiglia del fondatore⁷⁵, un'affermazione questa che risulta ancor più veritiera dall'ottobre del 1948, quando, scomparso immaturamente Arturo Lancia, la direzione generale è assunta dal figlio di Vincenzo, Gianni⁷⁶. Che il giovane Lancia fosse destinato alla guida dell'impresa era scritto nel suo «codice genetico». Unico figlio maschio, non mostrava soluzioni di continuità con la passione familiare per la meccanica, ed era in procinto di laurearsi in ingegneria all'università di Pisa, per evitare i malevoli sospetti che avrebbe attirato un titolo accademico conquistato a Torino. Non potevano tuttavia non destare qualche perplessità i suoi ventiquattro anni, un motivo che spinge Adele Lancia a consultare i dirigenti della società per coinvolgerli nella decisione, ma questa — ricordano i testimoni dell'episodio — era in realtà già presa senza tentennamenti⁷⁷. Gianni Lancia non assumeva il comando in un facile tornante della evoluzione aziendale. Permaneva il problema della sovraoccupazione e della caduta di produttività rispetto a fine anni '30⁷⁸, così come irrisolto era quello di una corretta divisione dei compiti fra Torino e Bolzano. E se gli strumenti di produzione si stavano solo parzialmente aggiornando, la rete commerciale non subiva alcun rinnovo rispetto all'anteguerra⁷⁹. Forte era la tentazione di riproporre il vecchio cliché dell'appello ai «lancisti»: «L'importanza delle vetture Lancia rispetto alla produzione nazionale è data dalle sue caratteristiche di prodotti di alta classe, e che ha tradizionalmente una Clientela fedelissima, che una volta acquisita alla Marca le dimostra un definitivo attaccamento. Per conseguenza, l'assorbimento delle vetture Lancia presenta una caratteristica di costante regolarità, come è provato dal fatto che non si è mai verificata la formazione di uno stock invenduto, neppure nei periodi nei quali, avvicinandosi la cessazione di un modello, era già preannunciato quello successivo. Altro motivo che mantiene sempre fedelmente legata la clientela alla Marca Lancia è il fatto che i suoi modelli essendo sempre stati di avanguardia, ed

essendo sempre stata la produzione della massima accuratezza, persistono praticamente inalterati per una lunga serie di anni»⁸⁰. Questa sorta di mozione degli affetti, non riusciva a nascondere la necessità di scelte. Puntare sulla parte alta della domanda, rinvigorendo anche le esportazioni che nel dopoguerra languivano⁸¹? Battere con più convinzione la strada dell'utilitaria, forzando i limiti di un mercato nazionale al cui interno sino ad allora forse era troppo marcata la prevalenza del triangolo industriale⁸²? Inoltre era proprio necessario continuare a produrre autocarri e mantenere uno stabilimento come quello di Bolzano, sorto in circostanze del tutto particolari? L'urgenza di queste decisioni era accentuata da un contesto socio-economico che vedeva salire l'esigenza di motorizzazione: nel 1949 con 86.054 veicoli prodotti viene superato il record d'anteguerra, e non è la buona prova di un anno fortunato⁸³.

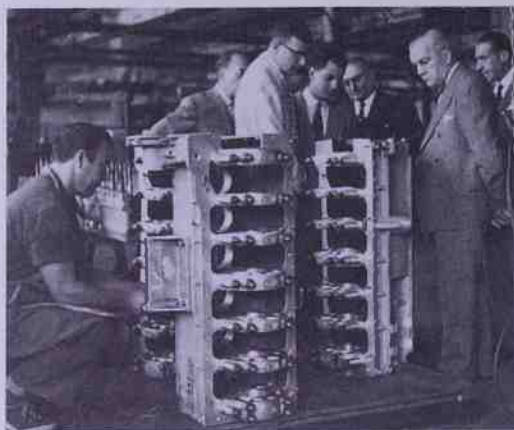
2. Un passaggio cruciale: il progetto ECA e le nuove commesse militari all'inizio degli anni '50

«Il senso di gioia che procura allo sguardo il Salone dell'Automobile, il senso di ammirazione per l'opera dei nostri artigiani e dei nostri lavoratori, non è confermato da eguali sentimenti per quel che riguarda l'indirizzo produttivo»¹. Così Vittorio Foa allora segretario dell'Ufficio Studi della Fiom introduce il convegno dei consigli di gestione e delle commissioni interne dell'industria automobilistica che si tiene a Torino il 26 settembre 1948. Foa esprime un pessimismo ampiamente diffuso fra le sinistre sulle possibilità di sviluppo dell'industria italiana² ed in particolare del settore automobilistico. Le cifre sembrano dargli ragione se i 467.624 veicoli del parco automezzi nazionale del 1938 sono 418.500 dieci anni dopo³, dati «ricchi di significato ammonitore» e che confermano una pesante inferiorità italiana in campo internazionale. Foa reputa decisivi due ostacoli: la ristrettezza del mercato interno — «ed il quadro diventa più chiaro, e nello stesso tempo più fosco, quando si considera la situazione dell'I-

talia del Sud»⁴ — e il prezzo esoso di due fondamentali «ingredienti» del processo produttivo, l'acciaio e l'energia elettrica, a causa di una offerta monopolistica. Sarebbe necessario intraprendere coraggiosamente la strada della riforma agraria e di un generale incremento dei salari ma «la vecchia classe dirigente non è organicamente interessata a questa politica che ne segna la condanna»⁵. Allo stesso tempo l'ostilità nei confronti dei paesi dell'Est europeo provocata dalle sue scelte in politica estera impedisce di attivare una corrente di esportazione che per l'asfittica domanda interna non si dovrebbe rifiutare. La rinuncia alla creazione di un mercato condanna l'industria automobilistica italiana al criterio artigianesco di seguire il ritmo delle commesse. «Dopo la Liberazione con la stasi ferroviaria, ci si è buttati a corpo morto alla produzione di autocarri e autopullman. È sopravvenuta la crisi... e ci si è buttati sulle trattrici... e già in varie regioni d'Italia questa produzione è in crisi»⁶. In tali condizioni, Foa è convinto che anche con gli aiuti americani dell'European Recovery Program sia del tutto fuori dalla realtà la previsione di produrre 120.000 unità annue che i piani governativi considerano un traguardo raggiungibile per il 1952.

Non sono solo gli esponenti delle organizzazioni di sinistra a non credere ad una imminente più ampia diffusione dell'automobile nel paese. Molto nota è la posizione del commissario straordinario dell'Alfa Romeo Pasquale Gallo di fronte alla commissione economica dell'Assemblea Costituente nel marzo del 1946. L'unica valida strategia per una casa automobilistica italiana è la produzione limitata di qualità, l'«artigianato organizzato» sull'esempio svizzero. Ricercare i grandi numeri equivale ad una sicura sconfitta in un mercato che vedrà il soverchiante dominio delle imprese americane. «Noi crediamo di avere nella Fiat una grande industria: abbiamo una piccola intrapresa americana... L'Alfa Romeo... ha un prodotto di eccezione, di classe, ed ecco l'artigianato. Fa la macchina da 180 chilometri l'ora, la macchina di grande ripresa, la macchina che interessa una quantità di persone molto ristretta. Agli americani non interessano i piccoli gruppi, interessano le grandi masse. L'Alfa Romeo si può sal-

1951, tecnici americani con Cesare Girella, direttore di stabilimento, al centro, esaminano alcuni monoblocchi del carro Esatau.



vare»⁷. Altrettanto conosciuta è però la replica nella stessa sede del presidente della Fiat, Vittorio Valletta. L'Italia, avvantaggiata dal minor costo del lavoro e da un'imminente diffusione di progresso tecnico dagli Stati Uniti, ha tutte le carte in regola per agganciare i paesi nei quali la motorizzazione è divenuta fenomeno di massa, a patto che si sappia trovare una adeguata collocazione nel contesto internazionale. «Io ho prospettato agli americani l'opportunità che noi facciamo le piccole vetture, le 500 e le 1100 nonché tutto quello che possiamo far pagare meno. Questo materiale noi lo si può fare, sia per il mercato italiano, sia per quei mercati che per gli statunitensi sono lontani e possono essere serviti meglio da noi... Sta di fatto che in genere le ditte americane non producono il tipo piccolo di macchine; quindi noi col tipo piccolissimo siamo salvi, e anche col tipo immediatamente successivo, che è ancora piccolo. Per tipi superiori noi non faremo niente se non andremo d'accordo con gli americani. Si può affermare che noi non temiamo una grande concorrenza, anzi abbiamo la sicurezza di essere aiutati»⁸. Il dopoguerra costituisce un decisivo snodo nella storia della Fiat. Dagli anni del conflitto emerge un'impresa con danni valutati circa 20 miliardi di lire, impianti notevolmente invecchiati rispetto ai suoi standard consueti, un preoccupante abbassamento del livello di produttività: tra 1939 e 1946 a fronte di un calo costante della produzione gli operai

passano da 46.000 a 57.000 mentre si valuta che l'occupazione impiegatizia sia il doppio del fabbisogno effettivo⁹. Tuttavia, ristabilita nel 1946 dopo le vicende dell'«epurazione» la continuità della leadership aziendale con l'ascesa alla presidenza di Valletta, direttore generale fin dal 1928, si delinea con grande evidenza un disegno di ricostruzione che ha come obiettivo un'impresa diversa da quella degli anni '30. Forte di un intatto prestigio e di solidi legami negli ambienti governativi e della finanza sia in Italia sia negli Stati Uniti, dal 1946 al 1948, la Fiat ottiene prestiti per oltre 16 miliardi in Italia e per 13 milioni di dollari negli Stati Uniti. Maggiori crediti le giungono dal 1949 nell'ambito dell'European Recovery Programm dal quale riceve 30.686.658 dollari, più del 20% del totale nazionale, più di trenta volte rispetto a quanto viene accordato alla Lancia¹⁰. Ha inizio così quel sostanziale rinnovamento impiantistico che nel 1955 porta ad eseguire con macchine *transfer* le parti più impegnative della 600. Ma sin dal 1950 gli investimenti per il cambiamento tecnico sono visibili a Mirafiori nelle linee di montaggio dotate di convogliatori aerei per la produzione della 1400¹¹, la prima vettura Fiat a struttura portante realizzata grazie anche alla collaborazione con la Chrysler e con la Budd di Philadelphia¹².

All'inizio degli anni '50 anche l'Alfa Romeo non è più l'impresa che era prima della guerra, dalla quale la casa del Portello esce in condizioni peggiori della Fiat e della Lancia. Il 60% degli impianti è distrutto, l'indirizzo produttivo completamente da riconsiderare per la fine delle commesse statali e lo smantellamento, imposto dagli alleati, dell'industria aeronautica, settore a cui la società ha dedicato ingenti risorse. In discussione la sua stessa esistenza dato l'incerto futuro dell'I.R.I., dalla quale nel 1933 era stata «salvata». Nel 1945 l'unico elemento di forza appare la coesione fra il vertice aziendale e i lavoratori e le loro organizzazioni, dovuta al passato antifascista di Pasquale Gallo ma soprattutto all'orgoglio professionale e allo speciale spirito di «appartenenza» di tecnici e operai. Pur di sopravvivere si fabbricano cucine economiche, mobili, infissi metallici, respingenti per carri ferroviari,

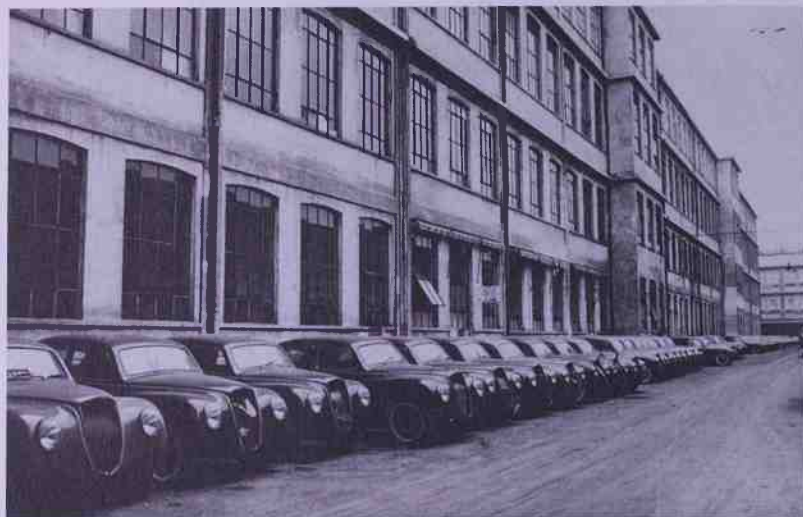
fino al 1947, quando è possibile riprendere la produzione di veicoli industriali e di vetture di grossa cilindrata. La svolta si ha nel 1948. La nascita della finanziaria dell'I.R.I. che raggruppa le partecipazioni pubbliche nell'industria meccanica (Finmeccanica) rende stabile l'assetto azionario e consente al gruppo dirigente, rinvigorito dall'arrivo a capo della progettazione di Orazio Satta Puliga, di dar inizio al tentativo di passaggio, pur nel solco della «tradizione Alfa Romeo», ad una produzione di «dimensioni industriali». L'esito, due anni dopo, è l'uscita di una 4 cilindri di 1.884 cm³ a carrozzeria portante in grado di raggiungere i 150 chilometri orari, la 1900, di cui tra il 1950 e il 1959 verranno costruiti 21.000 esemplari. Per la nuova macchina viene utilizzata una catena di montaggio «parziale»; nonostante ciò il tempo necessario a produrre una vettura scende da 1.080 ore nel 1951 a 518 nel 1954¹³. L'impresa vuol dare di sé una nuova immagine. «Oggi, al di là dei cancelli non si parla di corse, non si parla di piloti; il lavoro e lo studio hanno assorbito ogni sforzo, l'Alfa Romeo ha compiuto il salto nel mondo industriale»¹⁴.



Una serie di motori Aurelia pronti per la messa a punto finale ed il collaudo in sala prova. Fotografiati nel corso della stessa visita, i tecnici americani insieme a Girella, Nino Rosani e Sandro Fiorio, dirigenti della Lancia.

siamo che ci sia la possibilità di sviluppare seriamente la produzione automobilistica in quanto siamo tra i Paesi più arretrati sull'utilizzo degli autoveicoli»¹⁷. Del resto anche coloro che con più entusiasmo registravano i progressi compiuti, non potevano fare a meno di rimarcare la perdurante inferiorità dell'automobilismo italiano. «... L'Italia ha, sotto ogni aspetto, l'inquadratura e la messa in scena di una grande nazione automobilistica, mentre le difetta quel potenziale produttivo e circolatorio che tale inquadratura e tale messa in scena dovrebbero giustificare», scriveva Gino Magnani nel maggio 1950 su «Auto Italiana» a commento del Salone di Torino¹⁸. «Siamo ancora troppo pochi...», gli faceva eco sulle colonne di «Motor Italia» Rodolfo Biscaretti, che comparava il mezzo milione di automezzi paganti la tassa di circolazione in Italia a fine 1949

Il 1950 è anno di particolare significato nella storia dell'automobilismo italiano. Vengono presentati i primi nuovi modelli dalla fine della guerra: le già menzionate 1400 della Fiat 1900 dell'Alfa, e l'Aurelia della Lancia che, vedremo, ripropose adeguatamente, almeno dal punto di vista tecnico, i risultati raggiunti con la Lambda e con l'Aprilia¹⁵. Ma il 1950 è anche l'anno nel quale finalmente viene superato — e sin dal mese di ottobre — il traguardo delle 100.000 unità prodotte¹⁶. Al convegno nazionale dell'automobile, indetto a fine maggio 1950 da consigli di gestione e commissioni interne, il segretario provinciale delle Fiom di Torino Egidio Sulotto deve riconoscere che, pur all'interno di un quadro generale di depressione economica, il settore automobilistico è in pieno sviluppo. Sulotto non può contraddire l'analisi svolta da Foa due anni prima sui limiti strutturali all'espansione, giustifica quindi proprio con l'arretratezza di partenza, la vivacità attuale. «Metà delle vetture ed il 35% degli autocarri oltrepassano i 10 anni di età ed in gran parte devono essere sostituiti... Quindi noi pen-



Una serie di Aurelia berlina pronte per il collaudo su strada, dopo il quale veniva completato l'allestimento.

con i due milioni della Francia e i tre della Gran Bretagna¹⁹. E non poteva non destare perplessità il fatto che fra i nuovi tipi mancasse lo strumento indispensabile a sfondare la barriera di un automobilismo ancora d'*élite*, l'utilitaria. «Fiat 1400; Lancia Aurelia; Alfa Romeo 1900; superbe macchine adatte a tre differenti "stati" di utenti. Ma per il "quarto stato" cosa c'è di bello e di nuovo al Salone di Torino?... Non sarebbe augurabile che fra la prodigiosa Topolino e la 1400 qualche altra macchina fosse allineata per rispondere alle esigenze del "quarto stato"?»²⁰.

Questo clima di diffusa e impaziente attesa per una finalmente moderna motorizzazione del Paese, sembra essere percepito con lucidità all'interno del gruppo dirigente di via Monginevro. Lo rivela una «lettera di progetto» presentata all'European Cooperation Administration (E.C.A., l'agenzia che decideva sull'erogazione degli aiuti previsti dal piano Marshall) nel gennaio 1951 con l'obiettivo di ottenere un finanziamento necessario a produrre in «grande serie» una vettura di 1.000 e un autocarro di 2.500 cm³. Pare utile proporre per esteso il documento, sia perché testimonia un tentativo che se riuscito poteva mutare non poco la storia dell'impresa, sia in quanto ulteriore fotografia dell'azienda all'inizio degli anni '50, dalla quale senza possibilità di equivoci emer-

gono gli ostacoli che impedivano di mantenere il passo con i tempi. Gli estensori tratteggiano con efficacia la vigilia di un radicale cambiamento, una situazione di fronte alla quale la Lancia non può restare immobile. «... L'Italia si trova attualmente ad uno degli infimi posti nella scala della densità automobilistica. L'aumento della circolazione è un fenomeno universale, prepotente, strettamente legato all'aumento di popolazione, al miglioramento di tenore di vita, alla migliorata stabilità monetaria, al costante sviluppo industriale, all'aumentato potere di acquisto, ed allo sviluppo e perfezionamento della rete stradale. In Italia abbiamo un indice apparentemente modesto, ma della massima evidenza sull'incomprensibile tendenza all'incremento automobilistico, nel rapidissimo e quasi miracoloso sviluppo di piccolissimi mezzi motorizzati, quali i cicli a motore, i motorscooters ed i motocicli di piccola cilindrata. Sono migliaia, decine di migliaia gli automobilisti in formazione, i quali senza dubbio dovranno passare dalla moto alla vetturetta, mentre gli attuali utenti di vetturette economiche si sposteranno alla loro volta verso la classe immediatamente superiore, che sarà rappresentata dalla Lancia X (denominazione provvisoria della nuova vettura, nota dell'autore). Su questa previsione non può nascere alcun dubbio ed alcuna esitazione: se e quando la Lancia produrrà l'autovettura di classe e prezzo, non diciamo economico, ma più facilmente abbordabile da quella vasta categoria di Clientela che i fatti economici sopraaccennati allargano sempre più, questa autovetturetta Lancia troverà indubbiamente il suo mercato, anzi addirittura dopo il primo biennio dalla sua comparsa, la sua produzione potrà probabilmente sembrare di nuovo insufficiente, e quindi di tutto riposo»²¹.

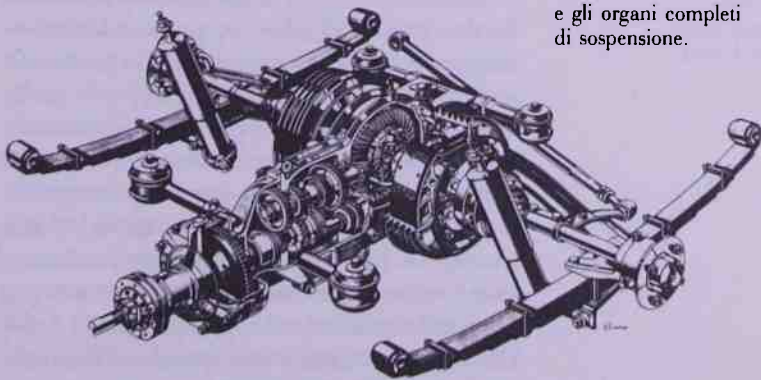
Il nuovo modello, destinato a prendere il posto dell'Ardea, era definito «berlina con caratteristiche modernissime»; ad una cilindrata di 1.000 cm³ corrispondeva la velocità massima di 115 chilometri orari e il consumo di 7,5 litri per 100 chilometri. La produzione ipotizzata era di 50 vetture al giorno a fronte delle 15 unità giornaliere dell'Ardea alla fine del 1950. Riguardo al potenziale mercato si osservava che «L'autovettura X

avente caratteristiche molto migliorate in confronto dell'attuale vettura Ardea, con un prezzo di vendita che dovrebbe essere inferiore di circa il 25% e con una qualità che rimarrà allo stesso alto livello di classe, sarà molto facilmente assorbita dalla Clientela nazionale. Tale previsione nasce dalla nostra esperienza commerciale, dal contatto con la Clientela, dalla conoscenza delle sue esigenze, ed infine, dalla semplice constatazione che, data l'esiguità dell'attuale produzione Lancia, noi abbiamo sempre mantenuto un'Organizzazione Commerciale piuttosto di superficie che di profondità (sottolineatura dell'autore), perché in questo secondo caso, non avremmo potuto soddisfare tutte le richieste che una più larga diffusione propagandistica avrebbe suscitato. Noi prevediamo che un'autovettura Lancia con le caratteristiche del tipo X acquisterebbe alla Marca tutti quegli strati di Clientela che non abbiamo potuto finora incoraggiare ed acquisire perché essa avrebbe superato le nostre disponibilità»²².

Accanto alla autovettura X il progetto, che teneva conto delle condizioni create dall'inasprimento della guerra fredda, dalla crisi coreana, prevedeva anche la fabbricazione di un autocarro leggero, il tipo Z20, con un motore a benzina di 2.500 cm³, la potenza di 60HP, una velocità che raggiungeva gli 80 chilometri orari, una pendenza massima superabile dell'80% e una portata utile di quasi due tonnellate. L'obiettivo era produrre 20 unità giornaliere. «Si noti che — continuava la lettera — qualora la situazione rendesse necessaria la sospensione della produzione di tutti gli altri tipi di vetture attualmente in corso, la produzione di questo Veicolo tipo Z20 potrebbe raggiungere un ritmo di 40 Veicoli al giorno, mediante l'utilizzazione di tutti gli altri macchinari in nostra dotazione, in più quelli progettati nel presente progetto. L'utilità quindi del progetto in esame sta anche nel fatto che esso non soltanto presenta l'elasticità dell'alternativa fra autovettura tipo X e veicolo tipo Z20, ma costituisce anche la base per una concentrazione contingente completa di tutta l'attività della Lancia nella produzione del Veicolo tipo Z20»²³. Tutto il programma richiedeva investimenti per 1 miliardo



Il motore dell'Aurelia B10 berlina, sei cilindri a V, interamente costruito in alluminio fuso in conchiglia di acciaio, e il gruppo propulsore posteriore di una Aurelia B12. Nello stesso blocco erano raggruppati frizione, cambio, differenziale, freni e gli organi completi di sospensione.



e 385 milioni; 85 milioni erano destinati alla costruzione di nuovi fabbricati e all'ampliamento dei reparti produttivi, il resto al macchinario da acquistare per 1 miliardo 134 milioni negli Stati Uniti, 44 milioni in Inghilterra, 7 milioni in Germania e 115 milioni in Italia. Si sarebbero acquisite 186 macchine utensili vere e proprie e 63 «elementi di macchine e accessori». In questo modo veniva rinnovato l'8% del macchinario di Torino e Bolzano, ma soprattutto si attuava un vero e proprio salto di qualità, poiché gran parte



Il carro leggero Z20
(sigla militare CL51)
durante una prova
fuoristrada.
In primo piano
Gianni Lancia.

delle unità da rilevare negli Stati Uniti — dentatrici Barber e Colman, rettificatrici Landis, torni Potter, maschiatrici Warner e Swasey, saldatrici Sciaky, dentatrici Gleason, presse Gleason — erano quanto di meglio proponesse la produzione mondiale di macchine utensili²⁴. «Per la realizzazione del progetto — precisava la relazione — dagli studi ed indagini preparatorie compiute è risultato che sarebbe necessario acquistare macchine di costruzione americana, inglese, tedesca, e nazionale (...). Si ritiene opportuno insistere sul punto essenziale che abbiamo sempre tenuto presente nella redazione del nostro progetto, e cioè che ci siamo orientati verso quei macchinari che per le loro caratteristiche, dimensioni e prestazioni possono essere impiegati convenientemente sia per produrre l'autovettura X, sia il veicolo Z20»²⁵.

Risultato finale di questo complesso di investimenti — va anche segnalata la previsione dell'acquisto di una notevole quantità di materie prime e di nuove assunzioni per 500-600 operai — doveva essere un drastico «cambiamento del modo di produzione» tale da provocare un netto aumento della produttività e una caduta dei costi unitari. Similmente a quanto avveniva all'Alfa Romeo, l'idea-forza era «produzione di serie di

macchine di qualità». «Poiché lo scopo supremo di qualsiasi programma di ricostruzione industriale consiste soprattutto nella riduzione dei costi, per potere ottenere a sua volta una diminuzione dei prezzi di vendita, ed un allargamento del mercato, il nostro studio dei metodi di produzione per la lavorazione degli elementi componenti i due nuovi tipi di veicoli descritti, ha avuto per obiettivo il perfezionamento dei nostri attuali sistemi. I metodi di produzione Lancia si sono andati gradualmente evolvendo e modernizzando durante la vita della Ditta, ma tale evoluzione ha trovato delle limitazioni sia nello stato generale dell'attrezzatura industriale del paese fino a tutto il periodo bellico, sia nel relativamente piccolo volume della produzione Lancia, che ha voluto ed ha dovuto, per conservare le sue caratteristiche che la rendono accetta alla Clientela, non alterare la sua alta qualità. Per contemperare questa necessità di incremento, e per conseguenza con la tendenza alla riduzione dei costi, si è reso necessario lo studio del presente progetto, col quale noi abbiamo voluto realizzare l'incremento quantitativo e la relativa riduzione dei costi, senza abbandonare la tradizione nostra di classe (sottolineatura dell'autore), mediante un accurato rimodernamento e potenziamento degli impianti e macchinari. Rinnovamento che introdurrà una più estesa standardizzazione, un più completo metodo di lavorazione a catena mediante macchinari di alto rendimento e di facile manovra, consentirà l'impiego di manodopera non specializzata e l'ottenimento di un prodotto sempre di qualità, ma a più basso costo»²⁶.

Il milione e 800.000 dollari richiesti non vengono concessi alla casa torinese. Dopo un'approvazione di massima da parte del comitato I.M.I.-E.R.P. nell'aprile 1951, del progetto, passato all'esame dell'E.C.A. negli Stati Uniti, si perde ogni traccia. Del resto il finanziamento non sarà mai iscritto a bilancio. Il materiale rinvenuto negli archivi americani non consente di spiegare le ragioni del rifiuto. Si sa che nell'estate del 1951 giunge una segnalazione dell'ambasciata americana di Parigi secondo la quale la Lancia acquistava acciaio in Germania attraverso una ditta

francese, per esportarlo nei paesi dell'Est. Ma l'inchiesta del consolato di Torino conclude che non ci sono elementi per accusare una «reputable organization»²⁷. Allo stesso modo in un memorandum datato 8 maggio 1952 della rappresentanza diplomatica americana nella città subalpina all'ambasciata di Roma, si afferma che, dopo la Liberazione, Gianni Lancia si era iscritto al P.C.I., precisando tuttavia che al momento attuale le posizioni politiche del giovane imprenditore erano del tutto tranquillizzanti²⁸. Infine né la documentazione archivistica, né le testimonianze di quanti possono ricordare le vicende aziendali di quegli anni permettono di identificare l'autore o l'ispiratore del documento, se esso sia stato sostenuto in modo unanime dal gruppo dirigente, con che grado di determinazione il progetto sia stato perseguito.

Se alla Lancia viene rifiutato il supporto finanziario per mettere a punto un apparato tecnico-produttivo in grado di trasformarla in un'impresa diversa dal passato, le vengono concesse invece, tra 1951 e 1953, in due riprese, una serie di consistenti commesse pubbliche, in netta prevalenza militari, che in qualche misura la riportano alle vecchie strategie degli anni fra le due guerre. Tra il febbraio e l'agosto del 1951 la società stipula quattro contratti con l'Ufficio Approvvigionamenti Autocarri e Ricambi dell'Esercito (U.A.A.R.E.) che le garantiscono la fornitura di 1855 veicoli per un totale di 7 miliardi e 214 milioni. Negli stessi mesi c'è un accordo con l'Azienda Tranviaria di Roma: 25 autobus da cui si ricavano 184 milioni²⁹. Nel maggio 1953 l'U.A.A.R.E. ordina altri 775 autocarri per un valore di 3 miliardi e 243 milioni³⁰. In definitiva negli anni '50 la produzione di veicoli pesanti della Lancia è non poco condizionata dalla domanda pubblica che fra 1950 e 1958 incide per il 34% del totale³¹.

Sulla favorevole disposizione dello Stato nei confronti dell'impresa hanno indubbiamente pesato motivazioni politiche legate alla particolare funzione di «equilibrio etnico» esercitata nell'area altoatesina dallo stabilimento di Bolzano, che vive costantemente sotto la minaccia di chiusura per la crisi del settore dei veicoli industriali. Dopo che

nel gennaio 1948 l'Assemblea Costituente aveva in parte disatteso gli accordi Gruber-De Gasperi del settembre 1946 sul «potere legislativo ed esecutivo autonomo» della provincia di Bolzano, si erano inevitabilmente rafforzate le tendenze miranti all'autodeterminazione dell'Alto Adige. Alle prime elezioni politiche — 18 aprile 1948 — la Südtiroler Volkspartei, a favore di quelle istanze nettamente schierate, otteneva tre dei quattro deputati disponibili per la provincia, mentre nel capoluogo in occasione delle consultazioni amministrative dello stesso anno raccoglieva il consenso del 30% dei votanti³².

In queste condizioni il governo non può permettersi la scomparsa di un vero e proprio baluardo di italianità quale appare la fabbrica della Lancia. La crisi del 1948 suscita l'unanime panico di politici, autorità dello Stato, tutori dell'ordine pubblico, rappresentanti di associazioni patriottiche. «Questa eventuale chiusura — scrive emblematicamente al senatore Cipriano Facchinetti, Bettini Schettini a nome dell'Associazione Nazionale fra Mutilati ed Invalidi di Guerra — costituirà un autentico disastro per l'elemento italiano in Alto Adige, in quanto si tratta di un complesso di 2.500 operai che non potranno mai venire assorbiti nella regione e saranno quindi costretti a ritornare con le proprie famiglie al paese di origine. Tutto ciò costituirà una grave sconfitta del lavoro italiano in Alto Adige e le sue ripercussioni saranno profondamente sentite, con sentimenti diversi, in Italia e oltre il Brennero, senza tener conto che con la Lancia dovranno cessare il loro lavoro industrie secondarie dipendenti quali la Viberti ed altre ancora»³³.

Le commesse d'inizio anni '50 creano sul breve periodo alla società torinese qualche problema di appesantimento finanziario. Al compiacimento espresso il 24 marzo 1951³⁴, il consiglio di amministrazione fa seguire, un anno dopo, note di preoccupazione per l'aumento dei debiti verso fornitori e banche «... dovuto esclusivamente al cumulo di importanti commesse»³⁵. Che l'impegno per la Lancia non fosse lieve viene dichiarato esplicitamente nella richiesta rivolta all'I.M.I., nel settembre 1951, per ottenere facilitazioni nel rimborso del prestito Eximbank (vedi

nota 70, paragrafo 1 di questo capitolo)... «La presente domanda per una maggiore dilazione nel pagamento del prestito in questione, è motivata dal fatto che la nostra società deve in questo momento sopportare un notevole sforzo finanziario in relazione principalmente alle importanti commesse del Ministero della Difesa... Lo sforzo finanziario è conseguente sia alle necessità di adattare le attrezzature ed acquistarne delle nuove per queste particolari commesse, sia alle esigenze di finanziare la maggiore produzione»³⁶. Tuttavia, più che questi inevitabili contraccolpi, ciò che l'impresa doveva temere dalla rinnovata benevolenza governativa era il non porre in discussione la permanenza all'interno del complesso aziendale di uno stabilimento che le vicende future avrebbero rivelato economicamente velleitaria ed il radicarsi della convinzione al vertice della società che i buoni affari con la pubblica amministrazione fossero, come negli anni '30, un obiettivo al quale dedicare risorse non secondarie.

3. Nobiltà e miserie

Nell'aprile del 1953 la Lancia presenta una vettura di medio-piccole dimensioni — il motore è di 1.090 cm³ — in sostituzione dell'Ardea, uscita quattordici anni prima. È l'Appia, un modello prodotto in tre serie e venduto fra 1953 e 1963 per quasi 100.000 esemplari¹, che certo però non si può riconoscere nella «autovettura X» promessa dal «progetto E.C.A.». Ancora nel maggio del 1958 di Appia se ne costruivano 27 unità al giorno², ma soprattutto contrastava con lo spirito dell'interessante programma del 1951, la scarsa «tensione» dell'azienda nel preparare la nuova macchina. «L'ho messa giù nelle rare domeniche libere e spesso addirittura di notte» dichiarerà Vittorio Jano alcuni anni più tardi³, e nel marzo 1956 «Quattroruote» nella rubrica «prove su strada» ne rilevava lo scarso successo attribuendo l'insoddisfacente esito commerciale al prezzo elevato, alla presenza sul mercato di due forti rivali, la Fiat 1100/103 e la Giulietta dell'Alfa Romeo, e alle «... qualità complessive della

macchina, nata con alcune deficienze, in verità non eccezionali»⁴. Molto più esplicito è in un'intervista del 1969 Aldo Panigadi, che nel 1953 affiancava Gianni Lancia come amministratore delegato della società: «La prima Appia era una cosa vergognosa, aveva i paraurti di alluminio che a soffiarci sopra si faceva il bozzo, il comando d'accensione era un filo che si spaccava spesso... i clienti protestavano, io che non scrivo mai passavo le notti a firmar lettere per rassicurarli che le imperfezioni riscontrate nelle auto erano cosa passeggera»⁵.

È noto che nel 1953 la Lancia è nel pieno di una intensa stagione di impegno sportivo, una frattura con la tradizione di una casa che aveva sempre mantenuto un atteggiamento di prudente autocontrollo nei confronti delle competizioni. Il diretto coinvolgimento nelle gare automobilistiche coincide con l'apparizione nel 1950 di un'altra pietra miliare della tecnica Lancia, l'Aurelia⁶. Nonostante non fosse immune da carenze — il sistema frenante ne costituirà per tutto il ciclo di vita il tallone d'Achille — l'Aurelia può essere definita l'automobile più innovativa del suo tempo, la prima al mondo ad utilizzare un motore a V a 6 cilindri, impostazione costruttiva che sarà in seguito imitata dalle maggiori imprese⁷. Gli studi su questo tipo di unità motrice erano iniziati già durante la guerra a Padova dove, dopo i bombardamenti che avevano colpito Torino sul finire del 1942, vengono trasferiti gli uffici tecnici. È merito di un giovane ingegnere operante nel reparto esperienze, Francesco De Virgilio, aver individuato con una lunga ricerca l'inclinazione più appropriata — 60 gradi — per consentire il miglior equilibramento di un 6 cilindri. Tuttavia responsabile del «progetto Aurelia» (e successivamente di quelli relativi ai modelli da competizione) è Vittorio Jano, direttore tecnico alla fine degli anni '40⁸, che perveniva così, dopo un decennio trascorso nella società di via Monginevro, ad un risultato degno dei memorabili successi ottenuti all'Alfa Romeo.

Nel dopoguerra c'è in Italia un diffuso e contagioso entusiasmo per le competizioni automobilistiche⁹. La Lancia possiede una macchina d'eccezione, se alle Mille Miglia del 1951 un'Au-



Appia prima serie.

relia da due litri è seconda assoluta dopo aver conteso la vittoria sino all'ultimo tratto pianeggiante ad una Ferrari di cilindrata doppia. Sono queste le ragioni più immediate per spiegare la decisione che nell'aprile 1951 porta a costituire ufficialmente una Squadra Corse¹⁰. Ad esse va probabilmente aggiunta la volontà di Gianni Lancia di lasciare una traccia nella storia dell'azienda, e dell'automobilismo italiano, altrettanto importante, ma di segno diverso rispetto al padre¹¹. In ogni caso, come si è già rilevato, dopo la crisi del 1948 la Lancia aveva bisogno di un colpo d'ala e tale poteva sembrare la scelta per le competizioni che, date le risorse di cui disponeva l'azienda, schiudeva nell'immediato un percorso più agevole nei confronti della riforma tecnica e organizzativa, prospettata nella «lettera E.C.A.».

Gianni Lancia sembra procedere senza tentennamenti. Dal febbraio del 1952 si lavora alla preparazione di un nuovo modello, la tipo D, che sarà pronta per le Mille Miglia dell'anno seguente. Nonostante alcune somiglianze con l'Aurelia — il motore era ancora un 6 cilindri a V con an-

golo di 60 gradi — non si trattava di una sua semplice evoluzione, ma di una vettura progettata per competere nella categoria sport con Ferrari, Alfa Romeo, Mercedes-Benz. Alla fine del 1953 la società comunicava ufficialmente di voler gareggiare in «formula uno». Con un'offerta molto vantaggiosa vengono strappati alla Ferrari due fra i migliori piloti del momento, Alberto Ascari e Luigi Villorosi e una Lancia da gran premio — la D50 — esordisce a Barcellona nell'ottobre del 1954¹². Nel complesso i traguardi raggiunti sono di assoluto rilievo, tali da porre la Lancia ai vertici mondiali dell'automobilismo sportivo. Questa affermazione può essere giustificata da vittorie come quelle ottenute alla Carrera Panamericana (novembre 1953) e alle Mille Miglia (maggio 1954), ma sono anche da sottolineare le capacità organizzative dimostrate in occasione del successo messicano — i trenta meccanici inviati da Torino che ad ogni tappa seguivano la squadra grazie ad un aereo noleggiato — e l'eccellenza tecnica conseguita da una progettazione molto originale, coerente sotto questo profilo con la «tradizione Lancia»: si pensi all'integrazione

dei modelli sport in una stessa unità strutturale di telaio e d'abitacolo, o ai serbatoi laterali delle D50. Non va dimenticato che è con queste ultime vetture, cedute l'anno precedente, che Ferrari vince il campionato del mondo di «formula uno» del 1956¹³.

I riconoscimenti per gli esiti riportati sul piano tecnico-sportivo non attenuano l'impressione di fragilità, di scarsa coerenza, in definitiva di irrazionalità che si riceve considerando l'intero episodio dal punto di vista imprenditoriale. Se, ad esempio, in occasione della vittoriosa Carrera l'immagine offerta è di una superiore efficienza nel sostegno ai piloti, per una competizione importante come il Tourist Trophy di qualche mese più tardi si deve parlare di una «sgangherata squadra di assistenza spedita alla bell'e meglio in Inghilterra»¹⁴. In un recente volume sulle *Lancia Sport*, Guido Rosani parla di una casa torinese che voleva apparire da prima donna sulla scena delle competizioni, ma di fatto costretta alle «nozze con i fichi secchi». «Tutto andò bene fino alle Mille Miglia del '53: le quattro D20 ufficiali erano, quanto a targhe, consequenziali e soltanto quella di Bornigia, non immatricolata perché motorizzata con il B110, corse con la targa in prova. Ancora a Le Mans le vetture comparvero, per così dire, in parata, ma, quando si cominciò a trasformare le berline in spider, il castello di carte cominciò a crollare e il gioco delle targhe divenne dapprima caotico, per assumere infine aspetti da romanzo giallo quando si cominciò a ricorrere sempre più frequentemente a trapianti e disinnesti di motori, targhe e numeri di immatricolazione. L'obiettivo di far credere che in Lancia si facevano le cose in grande era certamente raggiunto: a contare le targhe di immatricolazione si poteva pensare che in via Caraglio esistessero schiere inesauribili di vetture Sport, mentre erano quasi sempre le stesse che di volta in volta venivano riciclate»¹⁵.

Allo stesso modo, indicativo di un clima di improvvisazione, è il fatto che i progettisti che lavoravano con Jano, ai quali per altro va il merito di aver conseguito ottimi risultati in tempi «impossibili», non avevano alcuna esperienza precedente di macchine da gran premio; significati-

vamente fra gli obblighi contrattuali di Ascari e Villoresi erano inseriti il collaudo e la messa a punto delle vetture¹⁶. Ma anche chi voglia considerare utile all'interesse aziendale la strategia che prevede seri investimenti nelle corse, pur restando all'interno di questa logica, non può non rimanere perplesso di fronte ad alcune scelte. Che senso ha impegnarsi a fine 1953 nella costruzione di un nuovo complicatissimo e costosissimo «modello sport», la D25¹⁷, quando è già in cantiere la macchina per la «formula uno» e le vetture da competizione disponibili stanno offrendo prove adeguate? E perché tanta fretta nel salto alla «formula uno»: non sarebbe stato più utile per l'incidenza sulle vendite inseguire con maggiore determinazione il titolo mondiale nella categoria sport che, nel 1954, dopo la vittoria alle Mille Miglia, era certamente a portata di mano?¹⁸.

In realtà ai successi sportivi non corrisponde altrettanto vigore sul piano commerciale. La vittoria alla Carrera costituiva uno straordinario biglietto d'ingresso per il mercato nordamericano¹⁹, ma la Bill Frick Competition Cars Corporation di Freeport, New York, annunciando nell'agosto del 1954 il suo accordo con la Lancia per rappresentarla negli Stati Uniti, dichiarava di accettare ordinativi per le Aurelia Gran Turismo da due litri e mezzo che «sarebbero» arrivate²⁰. Il maggior elemento di debolezza dell'avventura sportiva è però rappresentato dalla sua scarsa congruenza con la generale strategia dell'impresa. Date le risorse tecniche e finanziarie disponibili non era possibile produrre al tempo stesso modelli da competizione e vetture per mantenere la quota di mercato controllata prima della guerra. Un documento interno del 1958 centrava il problema. «Avendo deciso la società nell'anno 1953 la partecipazione attiva alle corse automobilistiche tutto l'ufficio tecnico di progettazione e di sperimentazione e i migliori tecnici dell'esercizio sono stati impegnati nello studio e nella costruzione delle vetture da corsa fino al giugno del 1955, per cui agli oneri finanziari derivanti da una tale attività agonistica sono da aggiungersi quelli decisamente più gravi di non aver predisposto in tempo nuovi tipi di vetture e automezzi per la vendita sul mercato»²¹. E oltre agli

uomini erano le macchine — e le migliori, quelle di alta precisione —²² ad essere «disorientate». Le gare non potevano attendere, doveva rispondere alla domanda «sportiva» anche lo stabilimento di Bolzano con le sue complesse lavorazioni di fonderia: sia qui che a Torino non di rado si rischiava la paralisi del sistema produttivo²³, nonostante che nel maggio 1954 all'interno della fabbrica di via Monginevro fosse previsto un «reparto corse»²⁴. Queste condizioni finivano per creare in azienda un diffuso clima di sfiducia. Nell'aprile del 1955 Piero Bassano, già direttore della fabbrica altoatesina, impegnato in un'opera di supervisione dell'intera organizzazione, scrive a Gianni Lancia «di un decadimento dell'entusiasmo e dell'orgoglio che fu già tipico per tutti i nostri dipendenti, e che questi sentimenti siano troppo spesso sostituiti da una generale apatia»²⁵.

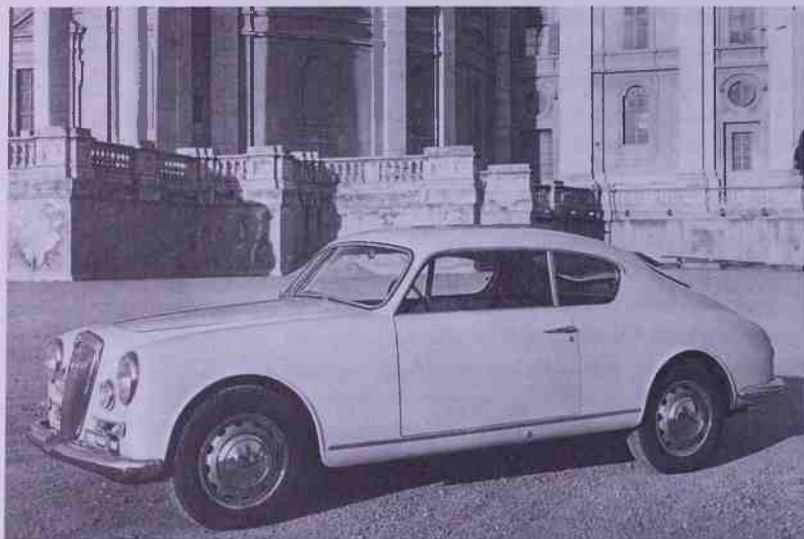
Il 1955, anno che avrebbe dovuto segnare l'affermazione in «formula uno», inizia male per l'attività sportiva della casa torinese. Le vetture da competizione non temono confronti in velocità grazie ad una ben bilanciata proporzione peso-potenza, evidentemente però i tempi di realizzazione troppo rapidi le rendono poco affidabili. Fatto sta che il 16 gennaio al Gran Premio della Repubblica Argentina le deficienze del sistema frenante mandano fuori strada tutte e tre le Lancia in gara²⁶. Il carisma di Jano vacilla, ma la rivincita non si fa attendere troppo e capita proprio a Torino, il 27 marzo per il Gran Premio del Valentino: sotto gli occhi di tutti, fra l'entusiasmo generale, le Lancia trionfano con il primo, il terzo e il quarto posto²⁷. Tuttavia la gara non è valida per il campionato del mondo e sono assenti i forti rivali della Mercedes; il Gran Premio d'Europa che si corre a Montecarlo il 13 maggio ha tutte le sembianze di «momento della verità». «Al novantesimo giro la Lancia: aveva vinto la corsa; come era stato previsto, la Mercedes di Stirling Moss aveva ceduto di schianto... In quel momento finalmente, Gianni Lancia aveva vinto la sua scommessa: aveva dimostrato al mondo, ma soprattutto a sua Madre ed ai suoi critici interni, di aver visto giusto, di non aver buttato il denaro ed il nome della ditta paterna in

una avventura folle e ambiziosa, ma di aver conquistato il diritto a decidere il futuro della fabbrica. Vittorio Jano, a sessantaquattro anni di età, si vedeva definitivamente riconosciuto quel suo ruolo di grande progettista di automobili da Gran Premio che diciotto anni prima, cacciandolo dall'Alfa Romeo, gli era stato negato... Per Alberto Ascari era la prova che firmando per la Lancia aveva fatto una scelta dettata non soltanto da ragioni economiche ma soprattutto dalla qualità del progetto e dalle *chances* che gli offriva... Per la Lancia, sull'orlo di una crisi spaventosa, era la conferma di essere sempre una casa d'avanguardia... Durò meno di un giro. Alberto Ascari, il due volte campione del mondo, trentasettenne Campione d'Italia, arrivò lungo alla *chicane* lungo il porto. Un attimo, un leggero sbandamento e la vettura si impenna, salta la protezione e si inabissa nelle acque del porto, ed insieme a lei vanno a fondo le speranze di tutti»²⁸.

Così Valerio Moretti nel lavoro più volte citato fa rivivere le emozioni di una giornata indimenticabile nella vicenda della casa torinese. Ad essa seguono a breve distanza la morte di Alberto Ascari a Monza mentre prova una Ferrari, forse non ancora psicologicamente ristabilito dopo l'in-

Vittorio Jano
al Gran Premio
del Valentino del 1955
da gli ultimi consigli
ad Alberto Ascari
prima della partenza.





Aurelia Gran Turismo.

cidente di Montecarlo, dal quale per altro era uscito illeso; quindi la dichiarazione ufficiale dell'azienda di rinunciare all'attività agonistica a seguito della scomparsa del pilota, e la partenza per il Sud America di Gianni Lancia che abbandona la direzione dell'impresa mentre sta definendo il passaggio in altre mani della proprietà²⁹. L'incalzante sequenza degli avvenimenti non può certo farci concludere che la storica cesura del 1955 sia dovuta alla sfortunata prova di Montecarlo. Il 2 aprile di quell'anno, un mese e mezzo prima della gara nel principato monegasco, con la Lancia firmava un accordo per assumere la direzione tecnica un personaggio di grosso calibro, Antonio Fessia³⁰, che, era ampiamente noto, «dell'automobile amava tutto e tutti gli aspetti meno quello dell'agonismo sportivo»³¹. L'entrata in scena di Fessia, costituisce quindi un elemento di chiara discontinuità con le scelte degli ultimi anni ed è probabilmente sollecitata da chi stava subentrando nella proprietà dell'impresa.

Del fatto che si profilasse un clamoroso mutamento al vertice della società si aveva da tempo sentore. «Siamo in grado di affermare che la vecchia e gloriosa fabbrica torinese non è più proprietà della famiglia Lancia — scriveva il settimanale *Tempo* nell'ottobre del 1953 —. Un forte gruppo capeggiato da un notissimo industriale ha

concluso le trattative per il trapasso del pacchetto azionario»³². La smentita da via Monginevro suonava subito perentoria³³, ma evidentemente le informazioni del giornalista non erano del tutto inventate.

Nel suo attento lavoro sui bilanci della società, Alga Foschi afferma che a metà degli anni '50 la situazione della Lancia sicuramente non florida, non era però disperata. Nel 1955 se l'utile lordo industriale è in flessione, l'esercizio si chiude in utile; l'autonomia finanziaria è del 51%, l'indebitamento consolidato del 22%, il passivo corrente del 30%, i margini di tesoreria negativi, ma quelli di struttura positivi³⁴. Ancora una volta la ricostruzione di Panigadi è meno esoterica. «... A dire il vero di soldi ce n'erano ancora, la Lancia era un'azienda familiare, con capitali investiti fuori della fabbrica in proprietà immobiliari... Gianni capì che occorreva dare un volto nuovo alla produzione... ristrutturare l'armamento dell'azienda fattosi troppo antiquato. Ebbe delle noie familiari... Trovami qualcuno che mi acquisti la baracca — mi disse —. Sono stufo, cerca qualcuno a Milano. Io parto per il Brasile»³⁵. Panigadi può assolvere l'incarico senza affannarsi più che tanto. In via Borgonuovo 20 a Milano, ha sede il suo studio legale, ma c'è anche il quartier generale nella capitale lombarda di Carlo Pesenti, il re del cemento con il quale l'avvocato è in stretti rapporti da anni: «L'accordo lo feci io — prosegue Panigadi — lo firmarono tutti e due, Pesenti e Lancia. All'ingegner Pesenti l'acquisto costò meno di dieci miliardi»³⁶. Nel giugno del 1956 Gianni Lancia con gli zii, Giovanni e Maria, ed i Vaccarossi, completa la cessione delle azioni a Pesenti, mentre le due sorelle Anna Maria ed Eleonora con le loro quote restano fino al 1958 azioniste di minoranza della società³⁷. La precipitosa partenza di Gianni Lancia e il fatto che gli eredi del fondatore non abbiano mantenuto l'unità familiare nella transazione con l'industriale bergamasco è prova del fatto che l'intera operazione non avviene senza contrasti.

Secondo la testimonianza di Attilio Pasquarelli, direttore della Squadra Corse, ma in azienda sin dagli anni '20, circa un anno dopo l'abbandono, Gianni Lancia riunisce i fedelissimi dell'av-

ventura agonistica e dà spiegazioni. Parla di opposizioni nell'ambito familiare, di insufficienza di capitali propri per avviare il cambiamento tecnico-organizzativo necessario, del disagio quindi ad operare in un'azienda controllata da altri, non nega infine carenze personali che lo rendono inadatto a guidare la trasformazione che il nuovo contesto di quegli anni esige³⁸. La buona fede e l'ottima memoria di Attilio Pasquarelli sono assolutamente fuori discussione, va messo in conto però il fatto che capita a tutti, a 34 anni di distanza, di «razionalizzare *ex post*» gli avvenimenti vissuti. Certo nel racconto del suo collaboratore il figlio di Vincenzo Lancia appare lucido ed equanime. Si era in effetti cacciato in un vicolo cieco: chiusa la porta dei finanziamenti americani era stato catturato dal fascino delle competizioni, un passo che poteva essere giustificato se fosse stato tradotto in una conseguente strategia aziendale. Mentre nei circuiti e nelle gare su strada le sue vetture tenevano testa a marche di più antica e specifica tradizione, l'evoluzione dell'Aurelia (in particolare da quando nel 1953 si presentava come berlinetta tipo B20 da 2.500 cm³) offriva alla Lancia uno strumento quanto mai efficace per affermarsi nella parte alta del mercato. «... Ferrari e Maserati — afferma Ferruccio Bernabò — le uniche due marche che potessero proporre sul mercato italiano modelli più prestanti e costosi, non disponevano ancora di vetture veramente utilizzabili nel traffico quotidiano e tali da padroneggiare con eguale eleganza i rettili autostradali, i tornanti dei passi alpini e il parcheggio del Teatro alla Scala la sera di una "prima" di Furtwaengler»³⁹. Ecco quindi la possibilità di tramutare la strategia di «differenziazione» che si delinea con chiarezza dagli anni '30, in una di «focalizzazione»⁴⁰ sul segmento delle «granturismo sportive» imitando il modello Ferrari⁴¹, obiettivo pur esso non facile, raggiungibile solo a prezzo di una traumatica ristrutturazione per un'azienda che alla metà degli anni '50 dava lavoro a 8.000 dipendenti.

Gianni Lancia viene anche ricordato per il grattacielo costruito dalla società fra il marzo del 1954 e il marzo del 1956, presso lo stabilimento di Torino a cavallo della via che porta il nome

del fondatore. L'edificio, progettato «all'interno», dall'Ufficio Costruzioni dell'impresa con la collaborazione di Giò Ponti⁴², veniva giustificato dall'esigenza di riunire tutti gli uffici per assicurarne un più razionale funzionamento, e rendere disponibile lo spazio per un futuro rifacimento delle officine⁴³; non era assente però il proposito di proiettare all'esterno con l'insegna della Lancia a 70 metri d'altezza, un'immagine più incisiva⁴⁴. Le intenzioni sono comprensibili, ma dati i tempi, si trattava davvero di una priorità?

4. Navigare a vista

Il 26 luglio 1955 la Lancia cede alla Ferrari, gratuitamente, tutto il materiale di «F. 1», sei macchine ed altre attrezzature valutate oltre mezzo miliardo. Il «gesto generoso e intelligente»¹ si colloca all'interno di una iniziativa promossa dal presidente dell'Automobile Club Filippo Caracciolo, che, per preservare le potenzialità sportive dell'automobilismo italiano seriamente intaccate dalla rinuncia della società di Borgo San Paolo, convince la Fiat a versare per cinque anni un contributo annuo di cinquanta milioni alla casa di Maranello. Da parte della Lancia era la conferma di un taglio netto e un chiaro messaggio ai suoi sostenitori. «La tragica scomparsa di Alberto Ascari — scriveva per l'occasione «Motor Italia» — ed insieme un coraggioso e tempestivo riesame dell'intera situazione industriale, hanno indotto quei dirigenti a rinunciare ad ogni partecipazione a corse: decisione certo dolorosa... ma indispensabile per potere — tornando alle vecchie e provate tradizioni che avevano fatto la fortuna della Casa — concentrare tutte le energie ed i mezzi in una produzione di serie di elevatissima classe»². E forse inutile aggiungere che, con le macchine, alla Ferrari va anche Vittorio Jano. Carlo Pesenti, ormai maggiore azionista della società, nonostante una particolare attrazione per l'impresa torinese, si comporta inizialmente come sua abitudine nei confronti delle aziende controllate, ma esterne al nucleo centrale dei suoi interessi³ (Italcementi e Italmobiliare), delegandone la guida. Sino al maggio 1958 presidente della Lancia rimane, in posizione del tutto



Sotto il grattacielo Lancia, vetture Aurelia spider B24, in procinto di essere inviate negli Stati Uniti.

onorifica, la moglie del fondatore, mentre l'effettivo comando è nelle mani dell'amministratore delegato Aldo Panigadi e del direttore tecnico Antonio Fessia. Panigadi ricopriva quella posizione alla Lancia dal 1951, mentre i suoi rapporti con Pesenti risalivano almeno al 1945, anno in cui l'avvocato risulta essere segretario del consiglio d'amministrazione dell'Italcementi. A questa aggiungeva in seguito una carica analoga all'Italmobiliare, oltre alla presenza nei consigli d'amministrazione di altre aziende dell'«impero Pesenti» come la Ras e la Franco Tosi⁴. Alla Lancia, Panigadi si era occupato fino al 1955 so-

prattutto di problemi amministrativi e sindacali; per la casa automobilistica dichiarava una vera passione, ma impegnato dall'attività dello studio milanese non poteva dedicarle tutto il suo tempo.

Antonio Fessia era invece una delle figure di maggior rilievo della progettazione automobilistica italiana. Laureato in ingegneria meccanica nel 1923, a ventidue anni, al Politecnico di Torino, era subito entrato alla Fiat, dove nel 1936 aveva raggiunto la posizione di direttore dell'ufficio tecnico centrale costruzioni meccaniche. In questi anni, Fessia lega il suo nome a due fortunatissimi modelli, la Balilla e la Topolino. Nel 1946 lascia la grande azienda torinese per passare alla Cemsa di Saronno del gruppo Caproni, divenendo da allora un profeta della «trazione anteriore». In seguito, consulente — per la Ducati, la Pirelli, la Deutsche Fiat — manteneva un incarico di grande prestigio, l'insegnamento di «Motori a combustione interna e costruzioni automobilistiche» al Politecnico di Milano⁵. Nettamente avverso all'automobilismo da competizione, l'impatto con i tecnici della Lancia «compromessi» nell'avventura sportiva non era stato dei più morbidi, ma in breve, sotto il segno di una reciproca stima, i rapporti si erano ricuciti⁶.

Il sodalizio fra Antonio Fessia e Aldo Panigadi si conclude nella primavera del 1958 quando l'avvocato, dopo aver presentato all'assemblea degli azionisti per la seconda volta consecutiva un bilancio in pesante perdita⁷, lascia la società. In una accorata e colorita autodifesa, Panigadi addebita al professore l'insuccesso. A dire il vero gli inizi non sembravano negativi. Fessia riusciva a migliorare l'Appia —, della quale, nell'aprile 1956 viene presentata la seconda serie — soprattutto per comfort e tenuta di strada⁸, tanto che «Quattroruote», a breve distanza di tempo dalla severa critica, deve scrivere di una «vettura finalmente completa e persuadente»⁹. Ma i rapporti si guastano in fretta. «Ci fu l'affare dell'Aurelia G.T., un'auto dei primi anni '50 che avevo chiesto a Fessia di mettere a punto: aumentare la potenza del motore e cambiare i freni. I freni dell'Aurelia non avevano mai funzionato anche se la vettura era buona... Fessia dice «Va bene me ne occupo io». La vettura doveva essere

pronta per il maggio-giugno 1956. In luglio ancora non si vede. «Perdiamo la campagna», dico a Fessia. «Come mai l'auto non è pronta?» «Domani, domani» fa lui. Continua così per un poco. Mi dispiace di dirne male adesso che è morto, ma non aveva nessun senso di responsabilità. Onesto, disinteressato, questo sì: ma senza responsabilità. Bene. Finalmente un giorno l'auto si vede. Io devo andare a Milano. La prendo. Dopo 10 metri m'accorgo che c'è qualcosa che non va. Pesantissima, 100 chili in più: e il cambio con i settori lunghissimi, estremamente faticoso. Prendo l'autostrada, da Torino a Milano. All'arrivo faccio per frenare... traverso la barriera, i freni non funzionano. Fortuna che non c'era nessuno. Quando tornai a Torino quella sera, scrissi una lettera ai clienti: spiegando che per protesta di materiale proveniente dall'estero non avremmo potuto consegnare l'auto entro quell'anno. Se volevano considerarsi sciolti dal contratto, potevano ritirare la caparra, e la Lancia si sarebbe assunta le spese. Pochi rupero il contratto, ma neppure l'anno dopo l'auto era pronta»¹⁰. Ciò che getta Panigadi nello sconforto è l'incomprensione di Pesenti «... alle mie rimostanze Pesenti non rispondeva più... Ebbi l'impressione che complottasse alle mie spalle con Fessia. Diedi le dimissioni»¹¹. Le asprezze e l'imprevedibilità del carattere di Antonio Fessia erano note nell'ambiente dell'industria automobilistica, tanto quanto la sua opposizione alle gare. Dante Giacosa, il grande tecnico della Fiat che lo conosceva bene per essere stato alle sue dipendenze negli anni '30, ne offre in un volume autobiografico un impareggiabile ritratto. Riconosce l'intelligenza, il fascino, la bravura a dirigere, ma al tempo stesso l'incapacità a collaborare con i suoi pari e la prepotente aggressività. «Aveva impeti di impazienza, capricci provocatori e talvolta stranezze che sembravano mattie e non sapeva trattenersi»¹². E quindi più che comprensibile che, al vertice dell'impresa, Panigadi debba subire una difficile coabitazione. Certo è che sua — in quanto unico amministratore delegato — è la massima responsabilità gestionale fra la metà del 1955 e gli inizi del 1958, un periodo che appare sprecato per l'ormai improcrastinabile rinnovamento dell'azienda, una

fase nella quale la Lancia sembra «navigare a vista»¹³. Mentre per l'acquisto di nuovo macchinario non si rileva quell'impennata già preventivata nel 1951 e che caratterizzerà il tentativo di recupero degli anni seguenti¹⁴, egualmente si constata la modestia delle vendite all'estero, che nelle intenzioni avrebbero dovuto rappresentare uno dei pilastri della politica aziendale del «dopo-corse», ma che nei fatti sino al 1957 non superano le centinaia di unità¹⁵. Contemporaneamente alla seconda ben riuscita serie dell'Appia, viene presentato un modello per la fascia alta, la Flaminia, con motore da 2.500 cm³ e stesso schema meccanico generale dell'Aurelia. Alla fine degli anni '50, la Flaminia è la più grande e lussuosa vettura italiana, «estremamente onesta»¹⁶ per il suo segmento di mercato, ma priva della trascinante innovatività dell'Aurelia, e non in grado a livello internazionale, di sostenere il confronto con i tipi comparabili della Mercedes e della Jaguar¹⁷. Intanto la produzione di veicoli industriali conserva una discreta incidenza percentuale — il 27,5 nel 1956, il 16,5 nel 1957 —, ma, condizionata dalla domanda pubblica, si frantuma in un numero eccessivo di modelli¹⁸. Questo elemento ed in generale la mancata trasformazione tecnico-organizzativa mantiene bassa la produttività: nel 1954 un operaio produceva 2,12 veicoli; nel 1956, 1,34; nel 1957, 1,97. Il fatturato calava sensibilmente dopo il 1954: dai 26 miliardi e mezzo di quest'anno ai 21 dell'anno seguente, ai 18 e mezzo del 1956, ai 21 del 1957¹⁹. Panigadi sosteneva che le difficoltà erano il prezzo dell'irrinunciabile attaccamento alle tradizioni della casa alla «direttiva di non immettere sul mercato veicoli se non ad assicurato collaudo di caratteristiche qualitative e di prestazioni»²⁰. La quota del 10% dei nuovi veicoli iscritti annualmente sul Pubblico Registro Automobilistico, attorno alla quale la Lancia si attestava sino al 1950, era più che dimezzata nel 1957; nel 1956 l'Alfa Romeo — 8.979 veicoli immatricolati contro 5.718 — effettuava un vistoso sorpasso che si rivelerà duraturo²¹. Carlo Pesenti, il «Carletto Pigliatutto»²² di quegli anni, non poteva accettare questa *débâcle*.

IV. La Lancia di Carlo Pesenti: un inarrestabile declino 1958-1969

1. Il grande balzo dell'automobilismo italiano e le sue conseguenze per le imprese di nicchia

Il 1950 appare una sorta di spartiacque per l'industria automobilistica nazionale. Il superamento delle 100.000 vetture prodotte sta ad indicare che le macerie della guerra sono ormai alle spalle ed anzi è possibile andare oltre le ristrettezze dell'Italietta autarchica¹. Del resto negli anni che seguono — non si sbagliava la «lettera di progetto E.C.A.» — il mercato invia segnali inequivocabili sulla esigenza di motorizzazione se, non ancora disponibile una vera utilitaria, i 9.477 motoveicoli del 1950 sono oltre 400.000 nel 1955². In questa prospettiva il decennio che inizia nel 1960 rappresenta un punto d'arrivo. Dal 1963 viene varcata definitivamente la soglia del milione di unità prodotte, mentre nel 1969 circolano in Italia 9.173.699 autovetture, una ogni 5,4 abitanti, risultato che i profeti dell'automobilismo negli anni fra le due guerre consideravano un miraggio, un traguardo raggiungibile solo oltreoceano³. Certo la maggiore età nella motorizzazione non si ottiene senza costi, scarsa sicurezza, inquinamento, traffico urbano incontrollabile, né emerge la capacità di programmare un equilibrato sistema all'interno del quale trasporto su gomma e su rotaia convivano proficuamente⁴. Ma il passo era compiuto e alla metà degli anni '60 il direttore di «Quattroruote», Gianni Mazzocchi, rispondendo ad un lettore può scrivere come affermazione ovvia che ormai in Italia «... l'uso dell'automobile è fra i bisogni non

diciamo prettamente primari, ma almeno tra quelli cui si rinuncia con sempre minor facilità»⁵. Congiunture economiche sfavorevoli non avevano potuto opporsi alla spettacolare ascesa. Così proprio all'inizio degli anni '50 l'improvviso aumento del costo delle materie prime causato dalla guerra di Corea, provocava un rialzo medio del 10% nei prezzi delle vetture⁶ e quindi una caduta dalle 119.267 unità fabbricate nel 1951 alle 113.653 dell'anno successivo. La ripresa era però immediata e vigorosa se nel 1953 si registrava una crescita produttiva del 26%, un esito ottenuto anche nei due anni seguenti tanto che nel 1955 le automobili costruite ammontavano a 230.988⁷. Un calo più consistente si ha nel 1964, quando il governo, in presenza di una tensione inflazionistica e di un disavanzo commerciale che ponevano fine alla fase di crescita accelerata iniziata nel 1958⁸, nel tentativo di contenere i consumi colpisce il settore automobilistico con un aumento dell'imposta sulla benzina, un inasprimento della tassazione progressiva sulle cilindrate, l'imposizione del limite a 12 mesi per l'acquisto rateale⁹. Ma anche in questa annata difficile la produzione non scende sotto il milione di unità e il record del 1963 — 1.180.536 fra vetture e veicoli industriali — sfiorato nel 1965, è superato largamente l'anno seguente. In totale fra 1961 e 1966 viene fabbricato il doppio dei veicoli rispetto al decennio precedente¹⁰. Eppure diversi fattori esogeni rispetto alle possibilità di controllo delle imprese permangono ostili in modo simile alla prima metà del secolo. Il carico fiscale sulla benzina è elevato da provvedimenti legislativi ben 12 volte fra 1950 e 1969¹¹,

la tassa di circolazione continua a gravare sulle auto di media ed alta cilindrata in misura notevolmente più pesante rispetto agli altri paesi¹², mentre non si può certo sostenere che lo sviluppo della rete stradale anticipi quello della motorizzazione¹³. Nessun elemento avverso può in ogni caso bilanciare l'ampliamento del mercato, che si determina innanzi tutto all'interno con una eccezionale crescita media annua del reddito procapite, quasi il 6% per tutto il ventennio 1950-1969¹⁴, ma anche grazie alle esportazioni. Queste, sebbene non decisive come sino al 1926, conoscono nel periodo immediatamente successivo all'istituzione della Comunità Economica Europea (23 maggio 1957) un'impennata che le porta ad un'incidenza percentuale sulla produzione del 44,17% nel 1959, incidenza che, pur in calo, si attesta mediamente di poco sopra il 30% negli anni '60¹⁵. D'altra parte se è indubbia una perdurante azione di ostacolo nei confronti del settore da parte del potere politico, non si possono non rilevare gli effetti su di esso delle sollecitazioni della potente lobby automobilistica che ha, ad esempio, una sua espressione nel «Gruppo Parlamentare Amici dell'Automobile». Viene rinviata l'approvazione di limiti di velocità e norme di sicurezza, che le imprese ritengono troppo vincolanti, rallentata l'applicazione delle disposizioni C.E.E. sull'abbattimento delle barriere doganali, penalizzato il trasporto ferroviario. Soprattutto va sottolineato il fatto che lo Stato attraverso la Società Autostrade dell'I.R.I. si assume il carico maggiore nello sviluppo della rete autostradale, un'intrapresa che i privati non erano in grado di sostenere per l'intero territorio nazionale. Sul finire degli anni '60, con 2.703 chilometri, l'Italia è il secondo paese della C.E.E. dopo la Germania¹⁶.

Si può affermare che dalla metà degli anni '50 l'offerta assecondi con efficacia la favorevole tendenza della domanda, primo attore, naturalmente, la Fiat, ormai avviata verso un fordismo senza riserve per strategie, investimenti, organizzazione, livelli produttivi¹⁷. Nel 1955¹⁸, la grande casa torinese presenta una vettura a quattro posti con motore da 633 cm³, la 600 che, seppure al prezzo di 590.000 lire non è an-

cora un acquisto da affrontare a cuor leggero per operai che mediamente percepiscono 35-40.000 lire mensili, può tuttavia essere definita la prima autentica utilitaria italiana, un contributo decisivo alla diffusione dell'automobilismo nel paese¹⁹. Un evento anche più importante in questa direzione è l'uscita nel 1957 della «nuova 500» ad un costo inferiore alle 500.000 lire: in quindici anni ne verranno vendute 3.678.000²⁰. Dal 1953 la Fiat si dota su larga scala di processi di automazione, e fra 1948 e 1958 gli investimenti in nuove tecnologie, oltre ad una migliore organizzazione, consentono un notevole aumento della produttività: il tempo impiegato per fabbricare un chilogrammo di prodotto si riduce del 72%²¹. Al tempo stesso sale tuttavia l'incidenza delle spese fisse e quindi il rischio di una drastica impennata dei costi unitari in caso di stasi produttiva²². L'esigenza di mantenere costantemente operosi gli impianti, l'evoluzione delle caratteristiche del mercato, all'interno del quale acquista sempre maggiore rilevanza la «domanda di sostituzione»²³, fanno sì che la Fiat si impegni in una politica di diversificazione verso i segmenti medio-alti, che crea qualche problema alle case più specificamente interessate ad essi. Nella già citata testimonianza del marzo 1969 di fronte alla commissione parlamentare che indaga sull'industria automobilistica nazionale, Pesenti riporta un significativo episodio in proposito. Quando, nel maggio 1958, intenzionato ad occuparsi più direttamente della Lancia, ne assume la vicepresidenza, sua immediata preoccupazione è incontrare i massimi dirigenti della Fiat per saggiare l'atteggiamento dei potenti concittadini nei confronti dell'impresa minore. Valletta sembra proporre una posizione consolidata nel corso degli anni: «Se la Lancia non esistesse dovremmo inventarla... e farla agire a Torino», dichiara «il professore», che giunge ad offrire a Pesenti tecnici, personale amministrativo, sostegno finanziario²⁴. «A me però interesserebbe un'altra cosa — replica l'ingegnere bergamasco — che si potesse avere una certa visione comune fra le due aziende, in modo che se noi facciamo una macchina di classe da 1.100 centimetri cubi, abbiamo un solo punto di contatto che è la 1100: dalla 1100 in

Antonio Fessia,
al centro, e Carlo Pesenti,
presentano una nuova
versione della Flavia
al Presidente del Consiglio
dei Ministri. Aldo Moro.



sù noi costruiamo vetture di classe. Le assicuro che al di sotto della 1100 io non scenderò mai». E Valletta consenziente «... Le assicuro che al di sopra della 1100 io non salirò mai». Ma, prosegue Pesenti, «purtroppo gli eventi sono andati diversamente! Infatti è uscita subito la 1500 con motore Osca (quindi una macchina sportiva in diretta concorrenza con le nostre coupé); poi sono uscite il 1800, il 2100, il 2300, il 2300 sport, il 1300, il 1500, il 1500 lungo, poi la 124, la 125, e oggi la 130»²⁵. In effetti già nei primi anni '60 le «1300» e le «1500» Fiat ottengono un buon esito commerciale e costituiscono una possibile alternativa per quanti non ritengono adeguato il rapporto prezzo-qualità dei modelli Lancia²⁶. Pesenti conclude con rammarico: «Quindi una loro necessità ha fatto completamente fallire le intese verbali sulle quali avevo basato tutte le mie programmazioni; se fossi stato al loro posto forse sarei stato costretto ad agire

allo stesso modo. Però certamente questo è stato un cambiamento radicale. Io non avrei mai pensato a fare lo stabilimento di Chivasso²⁷ se avessi saputo che i programmi della Fiat erano diametralmente opposti a quello che mi era stato detto, e lo erano perché tra questo discorso e l'uscita della 1800 a 6 cilindri sono passati circa 10-12 mesi, e la progettazione di una macchina richiede un periodo di tempo certamente superiore»²⁸.

Un dato nuovo del mercato automobilistico italiano è la vivace presenza delle case straniere dopo che la nascita del Mercato Comune Europeo pone fine ai contingenti di importazione e provoca la riduzione dei dazi doganali. Nel 1963 esse immatricolano 189.422 vetture, una quota del 19,9% sul totale²⁹. Tuttavia le marche estere, peraltro seriamente danneggiate dalla negativa congiuntura del 1964³⁰, non sembrano almeno per gli anni '60 concorrenti particolarmente pe-

ricolosi per la Lancia: la vendita di modelli della Citroën, della Peugeot, della Mercedes, della BMW comparabili con quelli dell'azienda torinese si mantiene su livelli piuttosto modesti³¹. L'impresa che puntando sugli stessi segmenti della Lancia ottiene invece un'incontestabile affermazione a cavallo del 1960 è l'Alfa Romeo. La società del Portello non abbandona più l'indirizzo inaugurato con l'uscita della 1900, tendente a conferire definitivamente una dimensione industriale alla sua produzione automobilistica, una politica fortemente sostenuta dal direttore generale della Finmeccanica Giuseppe Luraghi, che anzi nel 1960 assume la massima carica aziendale, e rafforzata dall'arrivo di agguerriti manager come Franco Quaroni, proveniente dalla Pirelli, posto a capo del settore commerciale e Rudolf Hruska, già impegnato nella Porsche, che dirigerà lo stabilimento del Portello. L'Alfa Romeo, pur nell'ambito di una strategia di differenziazione che si riallaccia alla sua tradizione agonistica, ricerca ora i grandi numeri. Nel 1954 realizza addirittura un prototipo di berlina con un motore da 900 cm³. Le risorse tecniche dell'azienda tuttavia ne sconsigliano la produzione su vasta scala. Nello stesso anno il tentativo è coronato da successo con la Giulietta, di media cilindrata — 1.290 cm³ — classico esempio di vettura da turismo con caratteristiche sportive, che si impone anche sui mercati esteri e che, primo modello dell'Alfa, è costruita per più di 100.000 unità, 177.688 sino al 1965. Intanto nel 1959 grazie ad un accordo con la Renault, la casa milanese ottiene il montaggio in Italia della Dauphine, diffusissima in Francia, una 850 cm³ a quattro posti che si distingueva per il ridotto consumo di carburante. Ma la maggiore fortuna tocca alla Giulia, 1570 cm³ di cilindrata quando viene presentata nel 1962, prodotta in diverse versioni per più di un milione di esemplari sino al 1976. Particolare favore presso il pubblico riscuote la Giulia 1300 che, più economica rispetto alla 1600 sia per consumo di benzina sia per prezzo di acquisto, bene si adatta alla accidentata fase di metà anni '60. Dal 1964 della Giulia sono preparati a Milano solo i gruppi meccanici, il resto del processo produttivo si svolge nel nuovo stabilimento

di Arese, la cui estensione supera di otto volte la superficie del Portello. Ormai l'Alfa Romeo ha nettamente sostituito la Lancia al secondo posto fra le case automobilistiche italiane³². Restava certo incolmabile la distanza dalla Fiat. Quando nel 1960 l'Alfa raggiunge la maggiore quota del mercato italiano — il 10,69% con l'immatricolazione di 40.752 vetture — la grande azienda torinese ne controlla il 76,36% con 291.168 unità³³. Come la Lancia, l'Alfa resta una casa di nicchia: entrambe devono però confrontarsi con dimensioni del tutto inusitate rispetto al passato. Nel quinquennio 1958-1962 la Lancia produce tante macchine quante nei cinquant'anni precedenti³⁴; fra 1954 e 1959 di esemplari della Giulietta se ne costruiscono 100.000, mentre nei primi quarantacinque anni di attività dagli impianti della società milanese erano uscite appena 33.500 automobili³⁵. Il salto quantitativo dà origine ad una forte pressione per il cambiamento delle strutture aziendali ed esige una diversa qualità gestionale ed organizzativa. Si devono costruire nuovi impianti alla giusta dimensione di scala, privi di qualsiasi strozzatura interna, rinnovare il macchinario, in particolare per lo stampaggio, la saldatura e l'assemblaggio, mutare l'organizzazione del lavoro così da eliminare ogni ostacolo alla fluidità del processo produttivo. Come già rilevato per la Fiat, impressiona la crescita del capitale fisso, poco più che tre milioni per dipendente all'Alfa nel 1958, quasi undici otto anni dopo³⁶. Per evitare il rischio di una contemporanea forte ascesa dei costi unitari si è costretti a mantenere un costante collegamento con il mercato, riformando in profondità l'organizzazione commerciale. Anche le case di nicchia entrano quindi in una prospettiva fordiana da seconda rivoluzione industriale³⁷ che non consente più il riferimento ad una domanda composta da poche migliaia di affezionati intenditori, ma richiede la capacità di coniugare strategia di differenziazione e produzione di massa. Queste trasformazioni potevano forse essere compiute con una certa gradualità attorno al 1950 — le 50 vetture al giorno del «progetto E.C.A.». Alla fine del decennio l'impresa che non si fosse già posta sulla strada giusta non era in grado di evitare una

brusca discontinuità con le precedenti *routines*, se non voleva essere cancellata in breve tempo dalla mappa del settore.

2. Risanare la Lancia: ci prova un vero manager

Il consiglio di amministrazione che si insedia il 24 maggio 1958 sancisce la cesura con l'assetto proprietario che in sostanza aveva caratterizzato l'impresa sin dalle origini. Mentre Ferdinando Gatta, marito di una figlia del fondatore, è l'unico rappresentante degli eredi Lancia che non avevano voluto cedere le proprie quote, Carlo Pesenti rende visibile la sua posizione di azionista di controllo con la nomina a vicepresidente ed è affiancato in consiglio da Hermann Budich e Ernst Jaeger dell'alleata Union de Banques Suisses. La guida operativa della società è affidata però all'ingegnere piemontese Eraldo Fidanza, che alle cariche di presidente e amministratore delegato aggiungerà nel novembre successivo quella di direttore generale¹. In ogni caso Pesenti, quasi a non lasciar adito a dubbi sull'effettiva gerarchia, al momento di assumere la vicepresidenza fa precisare a verbale di poter usufruire degli stessi poteri del presidente². I disastrosi bilanci dell'ultimo biennio avevano convinto la nuova proprietà che per risanare la Lancia fosse necessaria una terapia d'urto ed Eraldo Fidanza, dopo cinque anni trascorsi alla direzione della Terni, sembrava fra i pochi manager italiani in grado di assolvere un compito del genere. Per contrastare il declino del vasto complesso polisetoriale non aveva infatti esitato ad affrontare aspre tensioni sociali e politiche procedendo a numerosi licenziamenti ed aumentando il prezzo dell'energia elettrica che la Terni forniva alle imprese distributrici, fra le quali vi era l'azienda municipale di Roma³.

Fidanza esprime un giudizio molto duro sulla precedente conduzione della società. «Le perdite degli ultimi tre esercizi — sostiene in una relazione del 1958 — sono dovute principalmente a gestioni non sufficientemente oculate, soprattutto in relazione ad una notevole esuberanza di

personale, ad un non tempestivo adeguamento a concetti di più rigida economia»⁴. Nello stesso documento si sottolineano senza indulgenza tutte le conseguenze negative dell'avventata scelta per la partecipazione attiva alle competizioni⁵, mentre in un successivo intervento in consiglio d'amministrazione dichiara apertamente che la stessa drammaticità dei risultati negativi anteriori al 1958 appare attenuata da una chiara sopravvalutazione dei materiali e delle scorte di magazzino⁶. A fronte delle severe critiche verso i suoi predecessori, il nuovo presidente enuncia un semplice ma preciso piano d'azione per disincagliare la Lancia dalle secche nelle quali si era cacciata: una reale divisione del lavoro fra Torino e Bolzano; la costruzione di un nuovo stabilimento in cui concentrare le operazioni di stampaggio a freddo delle lamiere, formazione delle scocche, assemblaggio, verniciatura e collaudo; un vasto rinnovamento del macchinario — *conditio sine qua non* per la sopravvivenza dell'azienda stessa⁷ —; un effettivo miglioramento della rete commerciale e di assistenza ai clienti in modo da garantire la pervasività sul mercato nazionale ed una «mirata» presenza su quelli esteri⁸. Di particolare interesse sono i rilievi di Fidanza sulle due fabbriche esistenti anche perché utili a gettare ulteriore luce sui percorsi sino ad allora seguiti. «L'attività dei due stabilimenti deve venire più nettamente divisa e, propriamente, Bolzano, oltre alla fonderia comune, deve assumere il carattere di un vero e proprio stabilimento industriale con la costruzione completa degli automezzi e degli autobus, mentre Torino dovrà essere lo stabilimento produttore di vetture... Per Bolzano ciò consiste nella trasformazione dell'attuale fonderia per ghisa e alluminio, nell'acquisto di una notevole serie di macchine utensili, nel trasferimento della costruzione dei telai per autocarri, montaggio motori e tutto quanto concerne, fino al collaudo degli stessi. La spesa per impianti da affrontare in questo caso si aggira da un miliardo a un miliardo e 200 milioni. Per lo stabilimento di Torino si dovrà potenziare l'impianto stampaggio lamiere, ricostruire l'impianto formazione scocche, verniciatura, montaggio oltre ad un notevole acquisto di macchine utensili di tipo mo-

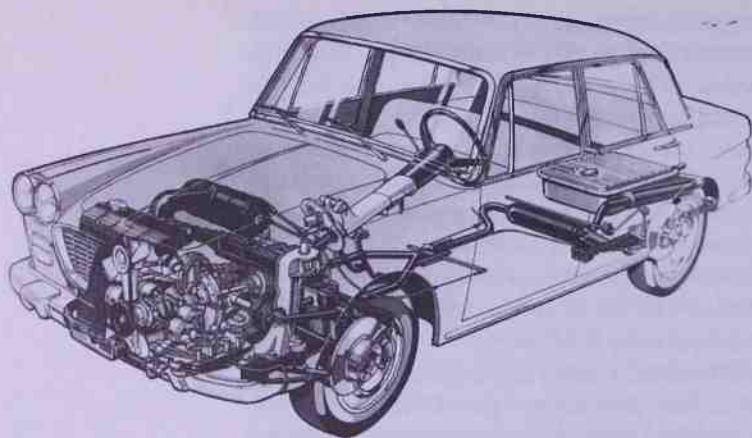
derno e tali da poter sviluppare la produzione. Non v'è dubbio che l'impianto di verniciatura è di tipo talmente antiquato che presenta anche aspetti di pericolosità ed è necessario affrontare questo problema nel suo complesso, con decisione. La spesa prevista si aggira intorno ai 6-7 miliardi di lire e richiederà un tempo di circa 3 anni»⁹. Obiettivo dell'intera operazione di rilancio, per la quale si riteneva necessario l'investimento di 12 miliardi in un triennio¹⁰, era ottenere le giuste dimensioni di scala stimate in una capacità produttiva di circa 300 vetture al giorno¹¹. Due contropartite erano tuttavia inevitabili: l'immediata riduzione del monte salari e stipendi, la convivenza con un livello di indebitamento a cui la società non era abituata¹².

I mesi che seguono l'avvento della nuova *leadership* aziendale appaiono fra i più difficili che la Lancia avesse vissuto sino ad allora. «L'andamento del mese di settembre ha segnato un regresso superiore a qualsiasi previsione: anche l'andamento di ottobre è altrettanto negativo. Rispetto a luglio, il volume delle vendite si è ridotto del 45%»¹³. Sia a Bolzano sia a Torino l'invenduto

raggiunge proporzioni tali da non consentirne la «messa a magazzino» tanto che per lo stabilimento di Borgo San Paolo «... si ritiene più conveniente di procedere alla fabbricazione di complessi meccanici di vetture, augurandosi che un risveglio primaverile ne possa consentire lo smaltimento previa fabbricazione delle relative carrozzerie»¹⁴. Conseguentemente divengono critiche le condizioni finanziarie. A dicembre si dichiara che di fronte a pagamenti scaduti o scadenti entro il 31 marzo 1959 per 6 miliardi e 28 milioni, c'è una disponibilità di 464 milioni e incassi preventivati per 4 miliardi e 100 milioni¹⁵. Fidanza naturalmente non fa nulla per nascondere la pericolosità della situazione, anzi dipinge il quadro con le tinte più cupe. In settembre per contenere in qualche modo le proteste dei fornitori, «si è dovuto soprassedere a pagamenti di contributi dovuti per legge, il che potrà avere anche conseguenze di penalizzazione»¹⁶. In dicembre il problema del capitale circolante è definito «di una gravità eccezionale»¹⁷, così come la condizione generale dell'azienda «veramente difficile e penosa»¹⁸. Del resto — sembra chiedersi retoricamente il nuovo «condottiero» —



Lo stabilimento di Chivasso.



Una trasparenza della Flavia che evidenzia la concentrazione delle componenti meccaniche completamente raggruppate su un telaio ausiliario anteriore e una Fulvia davanti alla catena di trasporto delle scocche dal reparto verniciatura al salone di montaggio.



è possibile ribaltare in pochi mesi il risultato di una eredità disastrosa sul piano gestionale? Si consideri ad esempio la politica di approvvigionamento di materiali. «Esiste un eccessivo dettaglio di dimensioni e di qualità di materiali che oggi vengono impegnati nella costruzione dei vari tipi di vetture, scendendo talvolta a quantitativi di pochi Kg. In questo campo, per i tipi attualmente prodotti, poco si potrà fare, in quanto non è pensabile introdurre modifiche sostanziali nella progettazione. È questa la conseguenza di una anomalia che si trascina da molto tempo e che solo potrà essere migliorata nei tipi futuri»¹⁹.

L'atteggiamento di non celato pessimismo —

per altro il bilancio del 1958 si chiude con un passivo di ben 2 miliardi e 565 milioni — è utile a Fianza per giustificare due mosse. La prima è la «cura dei licenziamenti» che, sperimentata inflessibilmente a Terni, viene ripetuta a Torino. I dipendenti della Lancia, 7.639 al 1° giugno 1958, sono 6.490 il 30 settembre di quell'anno ed un'ulteriore riduzione di 116 unità si registra in novembre. In complesso, rispetto al 31 dicembre 1957, a fine novembre mancavano all'appello 1.548 addetti quasi tutti operai²⁰. Si leggeva in un comunicato stampa diffuso dall'azienda il 5 settembre 1958, firmato dal presidente e indirizzato ai dipendenti dello stabilimento di Torino: «Dalla vostra Commissione Interna sarete informati che la Società ha richiesto attraverso le vie procedurali stabilite dal vigente contratto Interconfederale, l'alleggerimento di n. 540 dipendenti. È questo un doloroso passo al quale è costretta l'Amministrazione per ovviare ad una situazione di esuberanza. Noi siamo pervenuti a questa grave decisione perché, costretti dalla situazione economica, vogliamo evitare di dover affrontare in un futuro non lontano altri e più onerosi licenziamenti. Noi stiamo lavorando anche in tutti quei settori tecnici, commerciali e organizzativi che costituiscono la spina dorsale di una Società. Nella sempre maggiore efficienza che tutti i complessi industriali vanno realizzando, non vi è posto per chi si indugia o in recriminazioni o in battute d'attesa. Noi dobbiamo riprendere il nostro posto competitivo, noi dobbiamo non compromettere il lavoro delle molte migliaia di lavoratori che trovano nella Lancia occupazione, noi dobbiamo creare le premesse per un inserimento, se possibile, di nuove giovani unità»²¹.

L'altra misura le cui motivazioni venivano di molto rafforzate dall'esito economico dell'impresa nel 1958, è l'annullamento deliberato dall'assemblea straordinaria del 26 marzo 1959 di 500.000 azioni del valore di 6.000 lire ciascuna: 429.795 appartenevano agli eredi Lancia che scomparivano così definitivamente dalla proprietà dell'impresa. Il capitale sociale veniva contemporaneamente riportato a sei miliardi con la sottoscrizione di 450.000 azioni da parte dell'Union de Banques Suisses e di 50.000 dal Credito Lombardo,

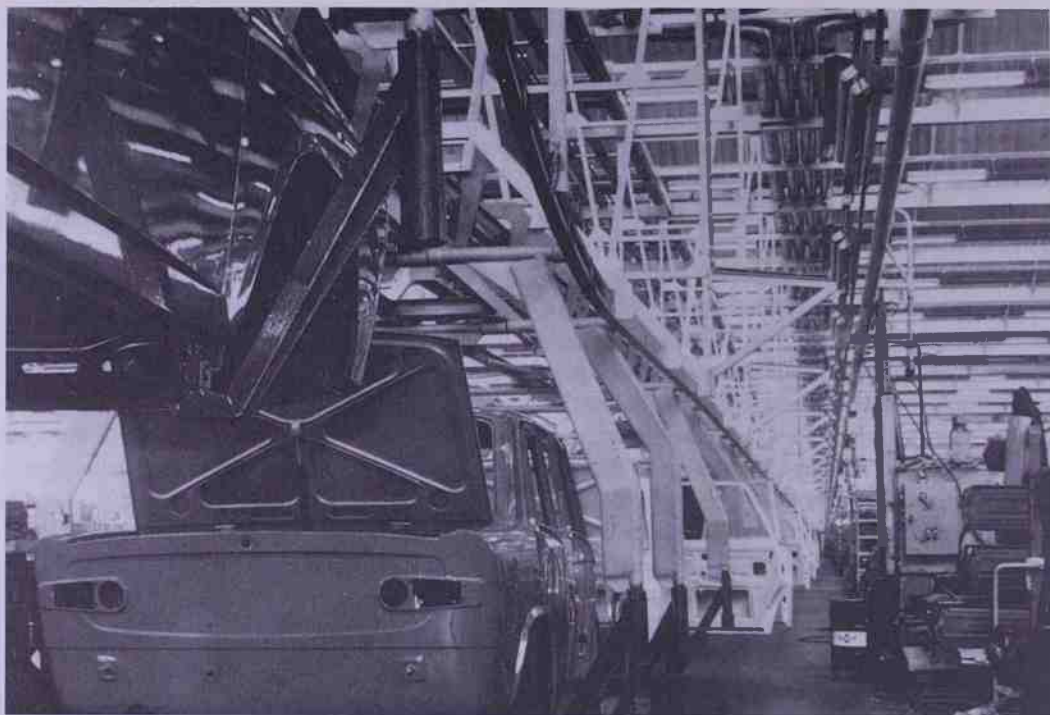
banca controllata da Pesenti, tutte del valore unitario di 6.000 lire. All'interno della ripartizione azionaria che si consolida nella primavera del 1959 va segnalata anche la presenza di 40.180 azioni intestate alla finanziaria del Vaticano, l'Istituto per le Opere di Religione, il cui peso reale doveva risultare in seguito maggiore²².

Dal 1959 il piano di risanamento proposto da Fidanza acquista concretezza. Vengono innanzitutto poste le basi finanziarie. Fra la primavera del 1959 e l'autunno del 1960 la Lancia riesce a raccogliere i 12 miliardi di denaro fresco previsti per la propria ristrutturazione: oltre ai tre dovuti all'aumento di capitale, cinque provenienti dall'emissione di un prestito obbligazionario²³, quattro concessi dall'I.M.I. che si cautele con un'ipoteca complessiva di sei miliardi sullo stabilimento di Torino e sulle filiali di Padova e Catania²⁴. In questo modo si possono spendere per la voce «impianti e macchinario» 498 milioni nel 1959, ben 6 miliardi e 559 milioni l'anno successivo. Sia per Torino sia per Bolzano vengono effettuati sul mercato nazionale e su quello estero massicci acquisti di macchine utensili²⁵, mentre va realizzandosi l'auspicata specializzazione produttiva delle fabbriche con la concentrazione a Bolzano delle lavorazioni relative ai veicoli industriali²⁶. Intanto il 20 dicembre 1959 a Chivasso, presso Torino, viene gettata la prima pietra di quello che sarà il nuovo stabilimento²⁷, ma non mancano gli investimenti anche per la rete commerciale. Nello stesso dicembre 1959 ha inizio la costruzione della nuova filiale di Roma sulla via Salaria e si acquistano terreni per iniziative analoghe a Firenze, Verona, Cagliari²⁸. Alla fine del 1959 Fidanza può vantare considerevoli risultati. Rispetto all'anno precedente la produzione di autovetture e derivati passa da 10.910 a 12.479 unità, quella di autocarri da 937 a 1.014, le vendite complessive da 11.654 a 14.255, consentendo quindi il parziale smaltimento degli stoccaggi accumulati. Sale il fatturato per l'esportazione che raggiunge i 4 miliardi e 365 milioni pari al 18,7% del totale, una quota mai toccata dopo la guerra e non più eguagliata fino al 1969. Dopo tre anni di cospicue perdite ricompare un utile netto, sia pure non elevatis-

simo, di 155.581.932 lire. «Il 1959 — esordisce Fidanza nella relazione di bilancio — è stato per la Vostra Società, un anno durante il quale, attraverso una intensa attività in tutti i settori, si sono gettate le basi per un suo assestamento definitivo»²⁹.

Nell'opera di rivitalizzazione dell'impresa che ne riconsiderava tutte le componenti, il battagliero presidente non poteva non dedicare attenzione anche all'organigramma aziendale, ridefinito nel novembre 1958. Il nuovo disegno organizzativo articolato su nove direzioni³⁰, non si discostava troppo dai criteri imperniati sulle funzioni aziendali a cui si era fatto ricorso già nei primi anni '40 e, tuttavia, anche ad una lettura superficiale, vi si osservava una seria contraddizione che in effetti sarebbe stata fatale a Fidanza. La presidenza-direzione generale veniva rafforzata dall'istituzione di organi di staff³¹, che dovevano consentirle un controllo capillare su ogni aspetto dell'attività, allo stesso tempo però fra le diverse direzioni si manteneva in posizione di autonomia e privilegio la direzione centrale tecnica³² ancora capeggiata da un Antonio Fessia sempre carismatico agli occhi di Pesenti. Difficilmente il conflitto fra le due robuste personalità poteva essere evitato. Attacò Fessia, prendendo a bersaglio quello che poteva essere l'unico punto debole di Fidanza, accusandolo cioè di tradire nel suo furore razionalizzatore lo spirito della casa. Nel novembre 1959 l'ingegner Mario Bencini, uomo molto vicino al professore, che ricopriva la carica di sovrintendente tecnico del laboratorio, invia a Fessia le proprie dimissioni accompagnate da una veemente requisitoria sulla «situazione gradualmente creatasi in seno all'azienda»³³. Bencini scrive di «progressivo scadimento del prodotto, provocato dal peggioramento delle qualità degli acciai riforniti, dall'indiscriminata scelta di Fornitori poco o punto qualificati a produrre per l'Industria Automobilistica più pregiata, e soprattutto dalla sempre maggiore riduzione di Controllo, vuoi come quantità vuoi come qualità, il tutto unito a un contemporaneo aumento di produzione»³⁴. Ciò che soprattutto infastidisce Bencini è il fatto che «ispettori» di Fidanza inquadrati in un Servizio Controllo di Qualità si inge-

Chivasso: linea di trasporto delle scocche Fulvia.



riscano in affari di competenza degli enti aziendali che fanno riferimento alla direzione tecnica, «l'estromissione della Direzione Centrale Tecnica dalla partecipazione a decisioni che la riguardano strettamente cioè: non rispetto delle prescrizioni a disegno, cambiamenti di materiali, omissioni di controllo, programmazioni di Controlli di Qualità, il tutto attuato da persone non qualificate perché non competenti»³⁵. Bencini conclude lamentando la scarsa considerazione per i tecnici causata dall'arrivo in azienda di Fidanza e rivendicando la loro speciale responsabilità verso la società e verso i clienti. «Infatti sono i tecnici progettisti e sperimentatori e ricercatori che impegnano *usque ad finem* il proprio nome professionale insieme alle vetture e ai veicoli Lancia che vanno sulla strada, e non i Controllori della Qualità o i Programmatori che non distinguono una balestra da un pistone»³⁶. In un rapporto inviato a Pesenti il 5 marzo 1960 Fessia riprende — in diversi passi alla lettera — le argomentazioni del suo collaboratore. Di suo aggiunge nu-

merosi esempi, sulle malefatte del «fidanziano» Servizio Controllo di Qualità, riferendo scandalizzato del «tentativo di realizzare una unificazione abnorme nel campo delle classi di bulloneria servendosi delle informazioni interessate dei bullonieri... e di una revisione generale dei gradi di tolleranza, fatto particolarmente grave poiché accrescere i valori delle tolleranze rappresenta una diminuzione dei costi di produzione, assunto però che il funzionamento non venga peggiorato»³⁷. Vibra anche un colpo basso. «E non vogliamo mancare di confermare il nostro amaro giudizio secondo il quale il precedente Amministratore Delegato meglio intuì dell'attuale Presidente che due sono le chiavi del successo per un'azienda come la Lancia: qualità del prodotto (non Servizio Controllo Qualità per deteriorare la qualità), servizio assistenza al Cliente. Che il risultato finanziario debba essere positivo è ovvio, ma non deve essere ottenuto a spese della qualità e del servizio»³⁸. Nel memorandum di Fessia si legge un'affermazione — «rottura di ogni relazione tra

Presidenza e Direzione Centrale Tecnica per lo sviluppo del programma fondamentale progetti nuove autovetture»³⁹ — che contribuisce forse a spiegare in modo non irrilevante l'aspro conflitto. Per chiarirne il significato, più che alle carte aziendali è necessario ricorrere alla memoria dei protagonisti che in questo caso è del tutto unanime⁴⁰. Dopo gli incerti inizi sul finire degli anni '50 l'Appia stava incontrando un notevole favore presso il pubblico. Della terza serie presentata nella primavera del 1959 se ne venderanno 55.000 unità su un totale di più di 99.000⁴¹. Intenzione di Fidanza era puntare, per gli evidenti risparmi che ne derivavano, su una quarta edizione del modello che si avvallesse di una carrozzeria completamente nuova preparata dalla Pinnifarina. Fessia era quanto mai restio a riproporre una vettura che, per quanto da egli stesso modificata e migliorata, recava pur sempre all'origine la firma di Vittorio Jano. Fidanza affida la replica alla violenta offensiva dei «tecnici» ad un intervento nel consiglio di amministrazione del 30 aprile 1960. Enumerava gli innegabili traguardi raggiunti nei ventidue mesi trascorsi alla guida dell'impresa, rivendicando a sé il merito di averla indirizzata sulla strada di una vera rivoluzione tecnico-produttiva indispensabile alla sua stessa sopravvivenza. «La produzione in questi ultimi mesi del 1960 è ancora aumentata ed è la massima ottenibile con gli impianti esistenti: circa il doppio di quanto registratosi nella vita della Lancia... Certamente il mercato attuale è favorevole, ma altre occasioni di mercato favorevole vi furono dal 1949 ad ora, mentre le produzioni sono sempre ben lontane dal livello presente»⁴². Le conclusioni di Fidanza sono un appello al realismo. «Indubbiamente molto resta ancora da fare e illusorio sarebbe il ritenere che gravi problemi non sussistano per il futuro della Società. E soprattutto il lavoro di organizzazione, conoscenza e controllo dei costi, di standardizzazione, di semplicità di progettazione, che dovrà essere affrontato e risolto. Nessuna illusione deve farsi su quello che sarà domani il mercato concorrenziale, perché i nostri prezzi di vendita non sono ancora adeguati a quelli internazionali, mentre i nostri costi non consentono, per contrap-

posto, la riduzione di essi»⁴³. Orgoglioso e sicuro delle proprie posizioni lo scritto del manager ha il tono del testamento. Evidentemente il progettista, riferendosi alla tradizione e alla qualità Lancia violate, doveva aver toccato corde molto sensibili per la proprietà. Il consiglio di amministrazione del 31 maggio 1960 che riceve le dimissioni di Fidanza, ne prende semplicemente e freddamente atto⁴⁴.

3. Investimenti e debiti

Uscito di scena Fidanza, nessuno ne eredita la concentrazione delle cariche al vertice dell'impresa. Alla presidenza è eletto Massimo Spada, *grand commis* della finanza vaticana alla quale, è noto, Pesenti era legato. Significativamente la sua nomina viene motivata «per venire incontro al desiderio di un forte gruppo azionario finora non rappresentato in consiglio»¹. La direzione generale è invece affidata a Guido Calbiani. Libero docente in metallurgia e metallografia, presidente dell'Associazione Italiana di Metallurgia, tutta la sua carriera si era svolta nell'ambito dell'industria siderurgica, dalla Falck, all'Ilva, alla Breda, alla Dalmine dove dal 1955 ricopriva la stessa carica offertagli dalla Lancia. Anche per Calbiani la coabitazione con Fessia non è priva di tempeste. Persino commemorandolo, fra circostanziate attestazioni di stima e ammirazione, non può evitare di scrivere: «Pensando a lui nei momenti non sempre facili della nostra lunga convivenza di lavoro, ero venuto a considerarlo come un uomo che avesse «di dentro» più di quanto il suo involucro potesse contenere: e di qui la sua esuberanza, la potenza della sua volontà, l'autorità del suo discorso che sconfinava qualche volta nell'affermazione apodittica»². Tuttavia Calbiani non si spinse mai a contraddire Fessia sino al punto di provocare insanabili fratture, come era accaduto a Panigadi e Fidanza. Attorno al 1960 la coorte di dirigenti «cresciuti in casa» subisce alcuni innesti di «esterni», come Alfredo Della Seta proveniente dal settore del cemento (ma in passato aveva lavorato anche per Fiat e l'ord) che nel 1958 sostituisce Jappelli alla direzione commerciale e Luigi Rolando, fra i maggiori tecnici

del gruppo E.N.I., il quale diviene responsabile dello stabilimento di Chivasso. Nelle posizioni immediatamente sottostanti l'alta direzione, il primo manager estraneo al nucleo di coloro che «avevano conosciuto Vincenzo Lancia» era stato Giuseppe Albricci formatosi alla scuola di Ugo Gobato all'Alfa Romeo. Aveva diretto lo stabilimento di Bolzano nel 1955 e nel 1956, se ne era poi andato alla Moto Guzzi, anche qui direttore tecnico e commerciale, infine, nel 1960 tornava a Bolzano su insistenza di Carlo Pesenti, suo fratello amico³. Questi uomini si presentano quindi con un ineccepibile stato di servizio, non indeboliscono le *organizational capabilities* dell'impresa né creano dissonanze all'interno del *management* la cui stabilità è testimoniata anche dal fatto che il disegno organizzativo messo a punto da Fidanza non subisce sostanziali modifiche per tutti gli anni '60⁴. Mutamenti più rilevanti per ciò che concerne il «capitale umano» si hanno senza dubbio in fabbrica. Dato il tipo delle sue produzioni, al nome Lancia era da sempre associata l'idea di «maestranza di tipo professionale»⁵. Di fatto all'inizio degli anni '50 operai comuni e manovali rappresentavano circa il 45% della forza lavoro a Bolzano, ma solo il 15% a Torino. È questa — ad aggravarne l'inferiorità numerica — la componente dei lavoratori più colpita dai licenziamenti del 1958, tanto che a Torino scende sotto il 10% e a Bolzano si attesta poco al di sopra del 30%⁶. Si tratta però di un fenomeno del tutto temporaneo. Mentre la politica di contenimento salariale causa l'uscita dall'azienda di un buon numero di operai specializzati e qualificati⁷, la ripresa produttiva che parte nel 1959 fa entrare nel giro di due anni 3.100 nuovi addetti, un'ondata dalla quale la composizione della forza lavoro non esce immutata: nel 1961 «comuni» e manovali salgono al 32,2% nello stabilimento di Borgo San Paolo e al 49,2% nella fabbrica altoatesina⁸. «Oggi — si legge in un articolo del 1962 dei «Quaderni Rossi» dedicato alla Lancia — per il 40% la maestranza è composta di giovani di cui la percentuale dei meridionali è all'incirca pari a quella dei piemontesi⁹. Se una politica retributiva meno rigida poteva evitare all'impresa un preoccupante depau-

peramento di risorse professionali, il maggior peso di operai appartenenti alle fasce più basse era comunque dovuto alla indubbia trasformazione dei modi di produrre che si stava affermando alla Lancia: la emblematicavano i convogliatori che — «a catena interrata», «aerei», «a paperino» — per chilometri avvolgevano gli stabilimenti¹⁰. Di fronte alla commissione parlamentare Pesenti indica nel tentativo di modernizzazione tecnologica uno dei suoi titoli di legittimazione più rilevanti a guidare la Lancia. «A dare un'idea dello sforzo di rinnovamento degli impianti compiuto dalla società nel decennio 1958-1968 sono sufficienti poche cifre. Le macchine operatrici installate nei tre stabilimenti che erano, nel 1958, 2.763 sono salite nel 1968 a 4.206 e ciò pur avendone eliminate molte centinaia... Ma le cifre citate non stanno ad indicare il semplice aumento delle macchine in dotazione, perché gran parte di esse furono sostituite con modelli più efficienti e di maggiore precisione. Ad esempio, il reparto costruzione ingranaggi (dello stabilimento di Torino, *n.d.a.*) è certamente uno dei più perfetti e certamente invidiato dalle analoghe fabbriche automobilistiche europee»¹¹.

Dopo pochi anni dalla svolta del 1958 le previsioni sulle risorse finanziarie occorrenti per la trasformazione dell'azienda si rivelavano poco realistiche: nell'ottobre 1962 i 12 miliardi richiesti da Fidanza erano diventati 31¹². Di perdurante validità restavano invece le linee del progetto di riorientamento e sviluppo delle capacità produttive da lui predisposto. Nel 1960 la divisione del lavoro fra le due fabbriche era compiuta. Soltanto Bolzano provvedeva alla costruzione di veicoli pesanti civili e militari, completi sino alla carrozzeria. Nel centro altoatesino era stata particolarmente curata l'efficienza della fonderia, le cui fusioni in ghisa e alluminio, oltre ad alimentare le proprie officine e quelle di Torino, potevano essere vendute a clienti esterni¹³. Lo stabilimento di Borgo San Paolo si dedicava ora alle automobili. Al suo interno si svolgevano i procedimenti di stampaggio a caldo e trattamenti termici, la fabbricazione e il montaggio dei gruppi meccanici di tutte le vetture; era operante un'officina ricambi ed avevano luogo le attività di labora-

torio, costruzioni sperimentali, esperienze, collaudi. Alla metà degli anni '60 vi si effettuava anche la formazione della scocca, la verniciatura, il collaudo e la finizione della Flaminia, sia dei modelli di serie sia di quelli speciali. Fra 1958 e 1962 alla fabbrica torinese era toccato l'investimento maggiore fra le diverse unità aziendali, 13 miliardi e 715 milioni. «Ogni settore — sostiene Pesenti — è stato rimodernato e potenziato con la immissione di macchinari e impianti di alta classe e di elevate prestazioni»¹⁴. Disponendo di dati precisi possiamo, ad esempio, affermare che dal 1959 al 1963 le macchine utensili passano da 1.788 a 2.320; i torni, paralleli semiautomatici e automatici da 270 a 377, le fresatrici da 92 a 135, le rettifiche da 161 a 246, le dentatrici da 52 a 97, le trapanatrici da 263 a 322, le saldatrici da 146 a 168¹⁵. Il nuovo stabilimento di Chivasso è considerato in funzione dal giugno 1963, anche se già nel luglio dell'anno precedente si realizzano nei suoi impianti alcune fasi di preparazione della Flavia, la vettura più recente, presentata nel 1960. Come programmato da Fidanza, nel centro produttivo della cittadina piemontese — che godeva di un'estensione di ben 1.350.000 m² di cui 106.000 coperti — venivano eseguite le lavorazioni di stampaggio lamiera, formazione scocche, verniciatura, montaggio vettura, oltre al collaudo e alla finizione¹⁶. Sino al 1962 per Chivasso si erano spesi 11 miliardi e 246 milioni.

A completare il potenziamento dell'attività produttiva, nell'aprile 1961 vengono acquistate la Faga di Bologna, una ditta specializzata nella riparazione di macchinari e nella costruzione di modelli, e la Carrozzeria di Bolzano della Viberti, che rafforzata da nuovi investimenti doveva essere in grado di fabbricare 500 carrozzerie mensili per autoveicoli industriali¹⁷. In questo ramo, in particolare per il rivestimento di furgoni leggeri, tre anni più tardi — aprile 1964 — è acquisito il controllo azionario della Seme di Caluso, un piccolo centro presso Torino¹⁸. Il fatto che la Lancia considerasse queste imprese «partecipazioni» fa sì che il valore di tale voce, in bilancio, aumentasse dai 342 milioni del 1959 al miliardo e 471 milioni del 1964.

Un intervento di ampio respiro veniva compiuto anche a riguardo della rete di vendita. Con la supervisione e il coordinamento di sei enti aziendali posti alle dipendenze della direzione commerciale¹⁹, nel 1964 operavano in Italia otto filiali (Milano, Torino, Padova, Firenze, Genova, Napoli, Catania, Roma) più una sede provvisoria a Bari; ma erano in costruzione nuove unità a Torino, Firenze, Palermo, ed in progetto a Genova, Bologna, Verona, Livorno, Ancona, Napoli, Bari, Reggio Calabria, Cagliari. La maggiore capillarità delle strutture commerciali della Lancia sul territorio nazionale doveva essere resa possibile dalla presenza di 147 commissionari e 547 servizi autorizzati per l'assistenza ai clienti. Nei paesi stranieri, oltre alle consociate Lancia England, Lancia Automobiles e Lancau (Austria), per la distribuzione, la vendita e l'assistenza si rilevavano 58 concessionari — legati alla società da un impegno di acquisto in proprio — e 151 servizi autorizzati²⁰. La maggiore novità rispetto all'impostazione prevalente in passato era data proprio dall'attivazione dei centri d'assistenza, prima inesistenti, e da una maggiore concentrazione degli sforzi all'estero. «Era inutile — ironizzava Pesenti — cercare di vendere nell'Arabia Saudita 6 macchine, avendo un concessionario, e non avendo nessuno che poteva fare un'adeguata assistenza»²¹.

Infine, l'importanza e le dimensioni dell'opera di globale ristrutturazione non possono essere sottovalutate, così come sono da considerare attentamente i suoi costi. Complessivamente in sei anni (1959-1964) si spendono 10 miliardi 881 milioni in immobili industriali e 33 miliardi 236 milioni in impianti e macchinari²². A parte l'aumento del capitale sociale — fissato a 10 miliardi 800 milioni nel 1962 —, l'azienda espande innanzitutto i debiti a medio e lungo termine. Oltre ai prestiti menzionati nel paragrafo precedente, la Lancia ottiene dall'I.M.I. più di 6 miliardi fra 1961 e 1963; nel 1961 5 miliardi da Mediobanca, che però sottoscrive interamente anche un prestito obbligazionario di 5 miliardi emesso nel giugno 1962; 20 milioni di franchi svizzeri (pari a quasi 3 miliardi) dall'Union de Banques Suisses nel 1963; nello stesso anno un finanziamento in

dollari pari a 364 milioni di lire dall'I.M.I. per l'acquisto di macchinari negli Stati Uniti. Contemporaneamente l'azienda si impegna sul fronte del credito agevolato, in sede locale, a favore di filiali e consociate. Dalla sezione mediocredito della Banca Nazionale del Lavoro, dal Credito Industriale Sardo, dall'Isveimer vengono reperiti circa 2 miliardi. Se le passività consolidate²³ salgono dai 3 miliardi del 1958 ai 33 del 1963, tutt'altro che insignificante è l'ascesa di quelle correnti, se ai 351 milioni del 1958 corrispondevano più di 18 miliardi nel 1963. Del resto il grande aumento dell'attività produttiva fa crescere anche i debiti verso i fornitori, 3 miliardi nel 1958, 26 nel 1963²⁴. Non c'è dubbio che un'esposizione così consistente può essere affrontata solo da un'impresa che goda di impianti in marcia a ritmo pieno e di un fluido collegamento con il mercato.

Sgombrato il campo da ogni seria opposizione, Antonio Fessia può finalmente costruire le sue auto a trazione anteriore. A dire il vero, una ne aveva già messa in cantiere con Fidanza ancora al comando. «Facciamo notare che lo schema del gruppo motopropulsore di questa vettura (quattro cilindri contrapposti raffreddati ad acqua, trazione anteriore) ricorda quello della Ca-

proni Cems F11, prototipo, non costruito in serie, dell'immediato dopoguerra (1947) progettato dal prof. Fessia ora Direttore Centrale Tecnico della Lancia»²⁵. Così «Quattroruote» nel luglio 1959 in un'anticipazione sul nuovo modello che è la Flavia, una 1500 cm³, posta in vendita alla fine dell'anno successivo. Prima vettura italiana a trazione anteriore, stesso record per i freni a disco su tutte e quattro le ruote, motore costruito con largo impiego di leghe leggere, a quattro cilindri orizzontali contrapposti così da limitare lo spazio occupato: quanto a tasso di innovazione tecnica la Flavia non portava certo il suo progettista fuori dal solco della tradizione Lancia, all'interno della quale la vettura si collocava anche per affidabilità e comfort sia del guidatore sia dei passeggeri²⁶. Nel 1963 esce la Fulvia, una 1100 che riprendeva alcune caratteristiche fondamentali della Flavia — la trazione anteriore, innanzitutto — nell'impostazione meccanica e nella linea estetica²⁷. E il modello per il quale Fessia si è battuto contro l'ipotesi di una quarta serie dell'Appia, e fra i tipi prodotti dalla Lancia prima del 1969 è quello di cui si vendono il maggior numero di esemplari, circa 300.000. Per ciò che concerne gli esiti tecnici dei primi anni '60, vanno segnalati anche il potenziamento del motore della Flaminia — portato a 2.800 cm³ — la produzione di un furgone leggero ricavato dalla Flavia, il Superjolly, e di un potente autocarro con motore diesel a 6 cilindri, l'Esagamma²⁸. È un momento favorevole per la Lancia all'interno della tendenza positiva che investe l'intero settore automobilistico italiano. Il 1963 è anno di primati per la casa di Borgo San Paolo: 72 miliardi di fatturato, 44.289 unità fabbricate, 39.107 vendute, la produzione, al 2,6% del totale nazionale nel 1959, risalita di un punto percentuale²⁹. Eppure nei documenti ufficiali della società non mancano accenti di insoddisfazione e lamentele. Si fa carico alle limitazioni imposte dal Codice della Strada, delle difficoltà che incontra la produzione di veicoli industriali³⁰, si accusa il governo di aver abbassato la guardia nei confronti degli stranieri che applicano un vero e proprio *dumping*³¹, si enfatizza il fardello che, in termini di aumento del costo del lavoro, deve sopportare

L'autocarro Esagamma, un valido prodotto tecnico, ma troppo costoso.



l'azienda a causa della ripresa delle agitazioni sindacali³². Nessun accenno naturalmente alle critiche sollevate fra il pubblico nei confronti delle prime versioni dei nuovi modelli di Fessia: innovativi, comodi, sicuri, accuratamente rifiniti, mancavano però di un requisito essenziale ai più fortunati tipi della Lancia, un adeguato rapporto peso-potenza³³. Ma la direzione tecnica continuava ad essere una «repubblica a sé». Fessia, sebbene cooptato insieme a Calbiani in consiglio di amministrazione nel gennaio 1964, rifiutava di assumere un ruolo imprenditoriale. In mancanza di un manager all'altezza, era lo stesso Pesenti, spinto dal temperamento³⁴, nei limiti imposti dai tantissimi impegni, a ricoprire questa posizione. «Non voglio fare atto di presunzione — replicava alle osservazioni di un parlamentare —. Il direttore generale mi avrebbe accompagnato qui e sarebbe stato utilissimo averlo al mio fianco, ma indubbiamente sarebbe stato in grado di rispondere forse soltanto ad una parte delle cose che loro, immagino mi domanderanno. Perché? Perché io arrivo a Torino quei sabati e quelle domeniche in cui posso andarvi (qualche volta anche il lunedì) e non entro negli uffici, entro nella fabbrica, giro in mezzo alla fabbrica, parlo con uno, parlo con l'altro, domando perché stanno facendo così... perché è successo questo inconveniente... riesco a sapere... e alla fine sono sufficientemente informato di tutti i settori»³⁵. In realtà un'impresa che stava vivendo una fase decisiva, come la Lancia, aveva assoluto bisogno di un imprenditore a tempo pieno. Era molto forte il rischio che si tornasse a navigare a vista.

4. Invendute a migliaia

Dopo la grande stagione del «miracolo economico», il 1964 è l'anno nero dell'automobilismo italiano. La produzione di vetture cala per la prima volta dall'inizio degli anni '50 ed il segmento che più arretra è proprio quello al quale la Lancia è maggiormente interessata — da 1.000 a 1.500 cm³ — che si restringe dal 36,56 al 31,49% delle automobili fabbricate¹. Così delle 124.754 vetture immatricolate in meno rispetto al 1963, 11.885, il 9,5%, appartenevano alla



L'ultima versione della Fulvia coupé, costruita fino al 1976. Come è noto, il suo successo commerciale è dovuto anche alle vittorie nei rallies.

Lancia che pure incideva solo per il 3,6% del totale². La casa torinese soffre quindi la «congiuntura» del 1964 in misura del tutto speciale. La produzione crolla da 44.298 unità complessive a 31.540, le vendite da 39.107 a 24.933, il fatturato da 72 miliardi e 91 milioni a 49 e 682. Preoccupante è la crescita della divaricazione fra vendite e produzione di cui le prime nel 1962 rappresentavano il 98%, l'88 nel 1963, il 79 nel 1964. «Invendute a migliaia» titolava la «Gazzetta del Popolo» già il 23 febbraio 1964. «Cinquemila automobili — scriveva il giornale — quasi tutte Fulvia, poche Flavia, riempiono magazzini e cortili dello stabilimento Lancia di Chivasso: una giacenza assolutamente fuori del normale, pari pressapoco alla produzione di due mesi. Altre Flavia, ma non molte, sono immagazzinate presso lo stabilimento torinese, mentre in quello di Bolzano giacciono in attesa di compratori veicoli industriali per un valore di circa quattro miliardi. Le scorte della Flavia, non sembrano destare preoccupazioni: si tratterebbe di una scorta regolare rispetto all'andamento del mercato, tenuto conto che siamo a febbraio, un mese ancora di «morta». Preoccupano invece le giacenze dello stabilimento di Chivasso: il tutto

Nella pagina a destra:

Anni '60.

In alto, il 506, veicolo a trazione integrale, progettato inizialmente per forniture militari e poi adattato, con modesti esiti commerciali, per impieghi specifici, come sgombero neve e servizi aeroportuali. Sotto, il Superjolly, ultimo veicolo commerciale leggero costruito dalla Lancia.

Basato sulla meccanica

«tutto avanti»

della Flavia si caratterizzava per un pianale di carico lungo ma soprattutto bassissimo.

per un valore di dieci miliardi. Una cifra, questa, che non significherebbe nulla se fosse riportata alle capacità finanziarie e produttive di una grande casa come la Fiat o la Volkswagen, ma che significa molto sino a preoccupare per una casa come la Lancia, prestigiosa ma di dimensioni modeste rispetto ai colossi dell'industria automobilistica europea che ormai hanno invaso l'Italia... Se il mercato automobilistico avrà quella contrazione che oggi pare si possa prevedere, la casa italiana a risentirne maggiormente le conseguenze sarà la Lancia, che pure con il notevole balzo in avanti compiuto lo scorso anno poteva ritenersi avviata al definitivo superamento delle sue ricorrenti piccole crisi... A conferma del resto che il mercato automobilistico ed in particolare quello della Fulvia non «tira» più come l'anno scorso, stanno appunto le cinquemila vetture giacenti presso lo stabilimento di Chivasso, in parte nei cortili, in parte nel grande deposito a 3 piani (e sul tetto)». Si tratta in definitiva, per la società di Borgo San Paolo, di uno stato di difficoltà generale dal quale non era certo immune la produzione di veicoli industriali. In questo ramo si era registrato un miglioramento dopo l'avvenuta specializzazione della fabbrica di Bolzano, tanto che i 937 autocarri costruiti nel 1958 erano diventati 2.818 nel 1963; brusco il calo a 1.680 l'anno successivo, nonostante si fossero ottenute «buone commesse militari». Tuttavia chi osservasse l'evoluzione del comparto nell'ultimo quindicennio non poteva che constatare l'inarrestabile perdita di peso della Lancia. Nel 1948 le sue immatricolazioni di autocarri e autobus equivalevano ad una quota nazionale del 16,5%, già il 10,1 nel 1952 e ancor più ridotta, al 5,6, nel '56. Neanche nell'ottimo 1963 la tendenza si invertiva: nei confronti delle 79.734 immatricolazioni italiane le 2.818 unità della Lancia rappresentavano solo il 3,5%. Non possono non riaffacciarsi dubbi sulla validità della scelta, ribadita all'inizio degli anni '50, di mantenere una presenza in questo campo. Le difficoltà relative alla produzione di autobus e di autocarri erano attribuite dall'azienda alla paralisi del ciclo edilizio e delle costruzioni ed alla aleggiante minaccia di nazionalizzazione dei trasporti collettivi³, ma

anche alle incertezze dell'attività legislativa. «I veicoli che, in Italia, sono dotati molto più spesso che all'estero anche di rimorchio, costituiscono un grave intralcio alla circolazione, quando la loro potenza è ridotta rispetto al peso del carico trasportato. Sono veicoli lenti e che impiegano molto tempo per il sorpasso, che diventa difficile; l'incrocio con altri veicoli che vengono in senso opposto rende pericolosa questa manovra. Una proposta di legge presentata in Parlamento prescriveva dunque di ridurre il peso totale, di ridurre razionalmente il numero degli assi dei veicoli e di aumentare la potenza dei motori, dare cioè un certo rapporto peso-potenza. Essendo questo un suggerimento del Comitato che nel M.E.C. si occupa dei trasporti, essendo stato raccomandato a tutti i membri senza opposizione da parte italiana, dopo la proposta di legge si era pensato che ben presto sarebbero stati resi obbligatori veicoli industriali rispondenti alle citate caratteristiche. La Lancia li ha naturalmente studiati. Siccome si doveva aumentare la potenza, tutti gli organi hanno dovuto essere ristudiati, ripensati, e all'inizio del 1964 eravamo pronti a iniziare la produzione. Disgraziatamente la legge non è stata approvata»⁴. Similmente venivano addebitati alla «sfortuna» gli insuccessi nelle produzioni militari. La Lancia si era impegnata in un concorso bandito dalla N.A.T.O. per la preparazione di un veicolo da 5 tonnellate attrezzato per la marcia fuori strada. Vengono presentati tre prototipi pagati 90 milioni ma costati all'azienda quasi tre miliardi; si riteneva valesse la pena di correre il rischio per una commessa di 2.400 veicoli. Secondo Pesenti la gara viene persa per un'inezia, e tuttavia lo sforzo non è del tutto inutile perché successivamente di autocarri di quel tipo ne vengono ordinati 500 ma «... a gruppi di 4, 5 o 6 alla volta in modo che non ci è stato possibile organizzare una produzione sul piano industriale»⁵. In realtà, dopo la stasi completa del biennio 1958-1959, le forniture militari erano riprese, certo però senza poter sostenere da sole l'attività dello stabilimento di Bolzano. Tra il 1960 e il 1963 su una produzione di 9.911 veicoli industriali, non più di 908 unità, cioè il 9,2%, erano destinate ad usi militari⁶. Solo durante il

1964 si stipulano contratti di una certa consistenza — circa 9 miliardi — con il Ministero della Difesa: si tratta di fabbricare non prodotti finiti ma gruppi meccanici, differenziali, ventilatori e radiatori per il carro cingolato per trasporto truppe M113, in quanto la commessa va divisa con Fiat e Oto Melara⁷.

A giustificare l'imprevisto rovescio del 1964 oltre a riferirsi ai severi provvedimenti governativi presi nel febbraio di quell'anno in precedenza ricordati, i massimi dirigenti puntavano il dito contro l'eccessivo aumento del costo del lavoro «... il cui indice, per la vostra Azienda — scriveva Spada nel marzo del 1965 — considerato 100 nel 1961, è passato a 141 nel 1963 ed a 154,7 nel 1964»⁸. In effetti il costo medio orario di un operaio era salito dalle 356,4 lire all'ora del 1956 alle 495,5 del 1960, alle 813,5 del 1965⁹; non va però sottaciuto il fatto che un operaio della Lancia produceva 1,34 veicoli nel 1958 contro i 4,69 del 1963.

Politiche di regolamentazione contraddittorie, temporanea anche se grave caduta del mercato, misure anticongiunturali, aggravio del costo del lavoro, non sono sufficienti a dar conto di una *débâcle* che comprometteva l'esito degli sforzi intrapresi dal 1958 per arrestare il declino. Più utile considerare i punti deboli e i limiti d'attuazione dell'intera strategia di rilancio aziendale.

Incontestabile — a dimostrare il percorso compiuto — era l'affermazione di Pesenti che ricordava le 648 ore di lavoro necessarie a costruire un'Appia nel 1958 contro le 132 di fine anni '60¹⁰. Ma ad essa si contrappone il dato secondo il quale solo raramente si erano adoperati gli impianti al di sopra del 66% delle capacità¹¹, e si è già menzionata la forbice tra produzione e vendite. Nonostante gli sforzi profusi, qualcosa non funzionava al meglio nell'organizzazione commerciale, anche all'estero: nella prima metà degli anni '60 quando la quota nazionale è attorno al 30% le esportazioni della Lancia non superano l'11% della produzione. Insufficiente utilizzazione degli impianti, inadeguato legame fra produzione e mercati sono condizioni insostenibili per un'impresa che al peso dei debiti non poteva che opporre la massima determinazione



nell'abbattimento dei costi unitari. L'ostacolo al raggiungimento della scala efficiente minima non proveniva esclusivamente dalle oscillazioni della domanda. Dopo una spesa di quasi tre miliardi per ristrutturare gli impianti, dalla fabbrica di Bolzano uscivano solo 12-15 autocarri al giorno¹² mentre alla fonderia si richiedevano qualcosa come 740.000 «particolari-mese» in ghisa e 1.500.000 in alluminio¹³. Al tempo stesso non privo di lacune era il collegamento fra lo stabilimento di Torino e quello di Chivasso, se si am-

metteva che alcuni settori di quest'ultimo «... sarebbero già oggi (1964) in grado di produrre circa il 15% di più, ma la loro attività viene armonizzata al ritmo consentito dalla maggioranza degli impianti»¹⁴. Non mancavano sovrapposizioni fra le due unità produttive ed il trasferimento di gruppi meccanici dall'una all'altra non contribuiva certo al contenimento dei costi. Chivasso era stato costruito secondo criteri razionali, ma, ad esempio, non era stato completato con la pista di collaudo che pure era prevista. Emergeva tuttavia un problema organizzativo più generale. Non era stato tenero Pesenti con l'azienda che aveva trovato, definita «... un misto fra l'artigianato e l'industria vera e propria, della quale aveva però assunto la configurazione esterna e gli oneri relativi»¹⁵. Ma con una certa ingenuità confessava egli stesso di non aver saputo realizzare una vera trasformazione in questo senso. «La caratteristica della Lancia, forse criticabile in una concezione molto moderna della meccanica e della tecnica automobilistica, potrebbe esserci rimproverata: noi costruiamo gran parte delle automobili, mentre quasi tutti i costruttori acquistano molti accessori fuori, molte parti fuori; noi costruiamo, sia per le vetture, sia per i veicoli, quasi completamente tutto.. Noi facciamo il cambio completamente; tutti gli altri comperano in gran parte i cambi; riteniamo di dover seguire questa tecnica»¹⁶. Pesenti descriveva così un assetto tecnico-organizzativo che poteva trovare una giustificazione qualora si intendesse vendere con alti profitti unitari qualche migliaio di vetture l'anno, non laddove si erano predisposti impianti per decine di migliaia. Il 1964 lasciando alla Lancia una perdita di 3 miliardi e mezzo, stock di automobili invendute e tanti debiti con le banche e con i fornitori, mette impietosamente a nudo tutte le incongruenze che affliggevano l'impresa e ne segna di fatto la fine come società autonoma.

5. Irresistibilmente verso corso Marconi

Gli investimenti effettuati tra 1964 e 1969 non mirano a creare nuovi reparti quanto piuttosto a migliorare e completare quelli già esistenti:

la centrale termica a Torino, la verniciatura, i trasporti interni a Chivasso, la verniciatura, le presse, la fonderia a Bolzano. Sembra un indizio del fatto che il forte impegno di spesa sostenuto per la trasformazione tecnico-impiantistica dopo la svolta del 1958, non aveva raggiunto completamente l'obiettivo prefissato. Nel quadriennio 1965-1969 vengono destinati a «immobili industriali» e «impianti e macchinari» rispettivamente 3 miliardi 296 milioni e 21 miliardi 373 milioni contro i 10 miliardi 309 milioni e 32 miliardi 144 milioni delle corrispondenti voci per il periodo 1960-1964¹. Che dovesse registrarsi un rallentamento era inevitabile — nei primi anni '60 era stato costruito un nuovo stabilimento — in ogni caso le condizioni finanziarie della società non le consentivano di spingersi oltre. Dal 1964 la Lancia non riesce più ad ottenere prestiti da iscrivere nel debito consolidato: il danaro che riceveva restituito a breve scadenza e dietro precise garanzie. I verbali del consiglio di amministrazione del 16 dicembre 1964 registrano ad esempio un'apertura di credito della Banca Provinciale Lombarda, per scoperti di conto corrente, sconto di «pagherò» finanziari e anticipi in valuta estera. Ma, precisa Spada, «a garanzia del credito per capitale, interessi e provvigioni è stato chiesto dalla banca il deposito a custodia di «dichiarazioni di conformità» per autovetture e autoveicoli industriali considerati al controvalore convenzionale precisato nello schema di accordo da stipulare»². Non è l'unica operazione finanziaria di questo genere, altre vengono condotte su più vasta scala. Pesenti ne spiega così i meccanismi ai parlamentari. «Per un'azienda come la nostra, che ha una forte sete di capitali in questo momento (loro sanno perfettamente che dal 1964 in poi la ricerca di capitale in Italia è difficilissima) io ho escogitato una certa operazione finanziaria con quattro banche, che veramente mi hanno aiutato: la Banca Commerciale Italiana, il Credito Italiano, il Banco di Roma e il Banco di Napoli, che, attraverso la Mediobanca e una filiale della Mediobanca che si chiama Compass, mi hanno permesso di finanziare una parte della produzione, dando loro i certificati di origine di ciascuna vettura, man mano che le produco e le

metto a magazzino. Cioè quando vendo la vettura, verso a loro il controvalore ed esse mi restituiscono il documento perché io possa fare immatricolare la vettura. In questo modo io mi sono finanziato nei periodi in cui le vendite sono più basse e si accumulano certi stock; quindi riesco a mantenere più livellata la produzione durante l'anno. Questo denaro però mi costa caro, perché, con le varie pratiche che si svolgono, costa l'8,50 per cento e oltre»³. È una procedura che nei documenti della società può essere rintracciata sette volte tra il luglio del 1964 e il dicembre del 1968⁴. Non si conosce l'ammontare complessivo dei finanziamenti così ottenuti, tranne che di quello deliberato dal consiglio di amministrazione il 4 agosto 1966, circa 10 miliardi⁵.

Dopo il tonfo del 1964, la ripresa non è repentina anche perché il mercato italiano appare tenacemente orientato verso la piccola cilindrata. Il 1966 è l'anno in cui viene superato il milione di immatricolazioni. La densità automobilistica nel Paese, quasi una unità ogni 8 abitanti, è tale che metà delle famiglie dispongono di una vettura. «Peccato molte viaggino ancora scomode — scrive «Quattroruote» — perché l'incidenza annuale delle piccole cilindrato, e per tali intendiamo solo quelle inferiori al litro, sul totale immatricolato è ancora relevantissima: quasi il 65%»⁶. Solo nel 1967 per produzione, vendite, fatturato (44.666 e 43.162 unità, 74 miliardi 718 milioni) la Lancia supera i livelli raggiunti nel 1963 ma, seguendo la tendenza nazionale, le richieste di modelli della casa torinese cambiano, indicandole ancor più la direzione delle produzioni di massa. Nel 1963 le vendite di autovetture della Lancia tra i 1.000 e i 1.300 cm³ avevano rappresentato il 52,8% del totale, mentre la fascia tra i 1.300 e i 2.000 era al 43% e quella oltre i 2.000 al 4,2. Nel 1967 le proporzioni risultano mutate al punto che la prima fascia copre l'82,9%, la seconda si ridimensiona al 16,7, la terza rappresenta appena lo 0,4%⁷. La Fulvia domina il campo sino a toccare il 92,6% dei modelli prodotti nel 1966. Non a caso, nell'ambito di una strategia che ricerca la differenziazione forse eccessiva dei tipi di base, le mosse più azzeccate dal punto di vista tecnico-commerciale

vengono compiute sulla seconda vettura progettata da Fessia, nel 1964, dotando la berlina di un doppio carburatore che ne accresce la potenza, l'anno successivo con l'uscita del coupé, un modello di notevole fortuna prodotto sino al 1976⁸.

I traguardi produttivi raggiunti nel 1963 — 2.818 unità — apparivano invece lontani per lo stabilimento di Bolzano. L'invenduto costringe nel 1965 a limitarsi alla costruzione di 542 veicoli. Ai 9.911 esemplari fabbricati tra il 1960 e il 1963 se ne contrappongono solo 6.583 nel quinquennio successivo sui quali hanno un peso maggiore gli ordinativi militari⁹. Non si tratta di grandi affari. Le commesse, lo si è rilevato nel caso dell'M113, bisogna spartirle con altri; per la produzione in Italia del carro armato statunitense M60 alla Fiat e all'Oto Melara si aggiunge anche la Chrysler¹⁰. Un buon colpo la Lancia sembra metterlo a segno nel luglio del 1965, quando tratta con il governo indonesiano la fornitura di 1.000 autocarri Esadelta e di 3.000 «camioncini» Superjolly¹¹. In seguito si aggiunge la richiesta di 1.000 Fulvia e 920 Flavia, così che, date le clausole contrattuali, la Lancia avrebbe incassato quasi 17 miliardi. Ma il colpo di stato che rovescia Sukarno provoca un cambiamento di interlocutore per l'azienda italiana: la commessa viene dapprima dimezzata ed infine l'intero negoziato si risolve in un nulla di fatto¹².

Il 1968 reca alla casa di Borgo San Paolo un nuovo tracollo. La produzione — 36.668 unità — è in forte calo, tanto da non rappresentare che il 2,4% di quella nazionale. Oltre che dalla Fiat e dall'Alfa Romeo, in Italia la Lancia è superata dalla Innocenti, dall'Autobianchi ed anche dalla Nsu, mentre Simca e Opel ne insidiano la posizione. Per giustificare il nuovo insuccesso il vertice aziendale non fa che riproporre un elenco di cause «esterne»: il risultato elettorale che vede la forte avanzata delle sinistre (P.C.I., P.S.I.U.P.) ha turbato la tradizionale clientela; si è avuto un sensibile incremento delle importazioni; «voci» di progettate modifiche su alcuni tipi fondamentali hanno guastato la «campagna d'autunno»; una grave e lunga vertenza sindacale; il mancato adeguamento del Codice della Strada, croce dei veicoli industriali; vicende valutarie che hanno

ostacolato le esportazioni in Francia e in Inghilterra; un generale aumento dei costi¹³. Nulla, è ovvio, sulla ormai evidente inconsistenza economica della fabbrica di Bolzano o sulla dubbia utilità della produzione di poche decine di unità del modello Flaminia.

Negli ultimi anni il peso dei debiti si era fatto soverchiante. Rate di mutui e rimborsi di operazioni «a breve» si intrecciavano in una miscela micidiale. Ad esempio nei primi nove mesi del 1966 la Lancia aveva dovuto pagare 7 miliardi 353 milioni per il residuo del finanziamento Compass 1965 e per quello concesso in gennaio, 840 milioni sui mutui e sui dollari I.M.I., 1 miliardo e 42 milioni per un prestito della Lavoro Bank di Zurigo e ancora 719 milioni all'Union de Banques Suisses, 350 a Mediobanca, 18 al Medio Credito Trentino Alto Adige, da ultimo 471 milioni per i due prestiti obbligazionari. In totale 10 miliardi 793 milioni pari al 16,4% del fatturato dell'intero anno¹⁴. Non meno grave nello stesso periodo lo stato dei debiti verso i fornitori. Il 16 aprile il direttore amministrativo Maina informava il presidente che la società aveva fatture scadute al 31 marzo 1966 per 10 miliardi e 240 milioni, di cui 34 milioni andavano indietro al 1964 e 5 miliardi al '65. Tra i fornitori con l'ammontare più alto erano indicati la Cogne (173 milioni), la Michelin (153), la Olivetti General Electric (155), le Officine di Villar Perosa (238), l'Italsider (368), la Pininfarina (529); ma c'erano anche 1.376 ditte con crediti inferiori ai 5 milioni per un importo complessivo di 1 miliardo e 101 milioni. Maina chiudeva l'elenco con un «nota bene»: «Gli importi su esposti rappresentano le forniture, mentre sempre in aumento sono le richieste degli interessi di mora da parte dei fornitori»¹⁵. Il connubio fra debiti e scarsa saturazione degli impianti fa sì che nel triennio 1965-1967 l'impresa registri entrate per 192 miliardi 318 milioni, ma uscite di 238 miliardi 315 milioni.

Dal 1968 a rendere indifendibile l'indipendenza della Lancia è che nei fatti essa è un'azienda acefala. Colpito da un male incurabile Fessia muore nell'agosto di quell'anno. Pesenti attaccato da Sindona nel cuore del suo dominio

— l'Italmobiliare¹⁶ — per quanto emotivamente coinvolto nell'avventura torinese, non può difendere una «provincia periferica». L'imprenditore lombardo non ha altra scelta se non liberarsi al più presto di un fardello non lieve. Nell'aprile del 1969 chiede al consiglio d'amministrazione di staccare Bolzano e costituire per quello stabilimento una società autonoma¹⁷: erano in corso contatti per una sua cessione con le maggiori case tedesche¹⁸. Le trattative più serie si svolgono in Italia. Nel pieno della crisi del 1964, il governo, preoccupato per le sorti della Lancia, aveva concretamente previsto un salvataggio da parte dell'Alfa Romeo che avrebbe dovuto rilevare le azioni di Pesenti¹⁹. A fine anni '60 l'azienda milanese è troppo impegnata con il progetto Alfa-Sud; l'unica soluzione possibile è l'intervento della Fiat. Nel gennaio 1969 l'ingegner Pier Ugo Gobbato, figlio del manager che negli anni '30 avrebbe potuto guidare la casa di via Monginevro, in seguito egli stesso direttore generale della Lancia, riceve dalla Fiat l'incarico di valutarne il patrimonio tecnico e impiantistico. Scrive Gobbato in una memoria «L'esame della Lancia di Bolzano inizia il 16 giugno. Le valutazioni appaiono subito alquanto ottimistiche e i responsabili ammettono che si tratta di valutazioni fatte per le banche al fine di ottenere un finanziamento... Intanto dai primi di luglio erano continuate le controvalutazioni di quanto presentato da Lancia per tutti e tre gli stabilimenti, tutto molto gonfiato. In molti casi (per esempio utensileria elettrica e pneumatica dello stabilimento di Chivasso) il valore effettivo non superava il 10-12% di quanto dichiarato»²⁰. Tra il 17 ottobre e il 27 novembre 1969 l'intero pacchetto azionario della Lancia diventa proprietà della Fiat. Il 27 ottobre entra in carica il nuovo consiglio di amministrazione con Agostino Canonica presidente. Guido Calbani confermato direttore generale continua a farne parte, unico elemento di continuità con la precedente *leadership*²¹. Nel giudicarla il nuovo proprietario usa lo stesso metro adoperato da Fianza con i Lancia. Scrive la Fiat sul costo dell'«operazione Lancia» al 31 dicembre 1969: «Le perdite dei diversi esercizi, in assenza di apporti da parte degli azionisti, vennero finan-

ziate con l'indebitamento attraverso il sistema bancario, sia per il deficit di cassa originato dalla differenza fra le entrate e le uscite, sia per il mancato autofinanziamento degli investimenti di cui solo una parte venne pagata con l'indebitamento a medio e lungo termine. Ciò significa che se le perdite fossero state evidenziate nella loro interezza e che se in conseguenza di ciò, il Capitale sociale fosse stato, nei diversi esercizi, svalutato e reintegrato in misura pari alle perdite, il debito verso il sistema bancario sarebbe stato inferiore ai già citati 73 miliardi e 710 milioni»²².

E improbabile che nel ventennio successivo al 1969 la Lancia potesse sopravvivere come azienda indipendente. Dalla metà degli anni '70 la dinamica della competizione fa sparire la distinzione fra imprese che puntano sulla produzione di massa e imprese «di nicchia»: le prime sono costrette ad impegnarsi sistematicamente in tutti i segmenti del mercato²³.

Tuttavia l'acquisizione della Lancia da parte della Fiat, per i modi ed i tempi nei quali avviene, non appare affatto inevitabile. C'era spazio per una società che, differenziando la propria produzione, occupasse una quota attorno al 10% del mercato nazionale, come è provato dall'esempio dell'Alfa Romeo.

Negli anni fra le due guerre quell'impresa era stata la Lancia, che in un ben definito segmento, il medio-alto, aveva conquistato un quasi monopolio.

Non c'è dubbio che un ruolo di primo piano nell'ottenere questo risultato era dovuto all'imprenditore-fondatore, Vincenzo Lancia. Alcune sue decisioni si erano rivelate determinanti per il successo dell'impresa: produrre automobili veloci ma affidabili, resistenti ma comode e ben rifinite; innovare, ma tenere ben presenti le esigenze del mercato; resistere alla tentazione di impegnarsi nelle competizioni sportive nonostante il passato da corridore dello stesso Lancia; mantenere la propria identità durante la prima guerra mondiale evitando il gigantismo e le incursioni in campi diversi da quello automobilistico.

Vincenzo Lancia è riuscito a plasmare la sua azienda cementando l'unità delle diverse componenti — progettisti, tecnici, operai — attorno al

valore «qualità del prodotto», un elemento in grado di improntare la cultura dell'impresa sino a far acquisire ai suoi uomini un forte senso di appartenenza.

Va anche detto che le fortune dell'azienda sono state favorite sino al 1940 dalle condizioni generali del settore automobilistico italiano. I concorrenti più seri della Lancia si erano di fatto autoeliminati a seguito di scelte sbagliate, causate il più delle volte dai variegati interessi di una *leadership* per cui l'industria automobilistica era uno dei tanti campi nei quali agiva. Adatti alla Lancia erano i lenti ritmi di sviluppo del settore, così che la crescita può avvenire senza strappi, senza drastici cambiamenti tecnici e organizzativi.

L'improvvisa scomparsa nel 1937 di Vincenzo Lancia è un duro colpo per la casa torinese, anche perché essa avviene in un momento nel quale si determina una svolta negli orientamenti produttivi e di mercato della società: dopo la metà degli anni '30 il cliente Stato con le commesse belliche rivela un peso di tutto rilievo. La preponderanza della domanda pubblica costringe la Lancia ad aprire un secondo stabilimento a Bolzano mal collegato con la fabbrica di Torino e fa sì che la riconversione successiva al secondo conflitto mondiale si riveli particolarmente difficile. Emerge a questo punto la grave mancanza di una adeguata guida dell'impresa: la famiglia Lancia non è in grado di offrirla, né essa viene delegata ad un «dirigente salariato». L'assenza di un vero imprenditore appare in tutta la sua evidenza negli anni '50. Ora il settore subisce una radicale trasformazione. Anche le case «di nicchia» devono prepararsi a passare — con tutte le conseguenze tecniche, finanziarie, organizzative — dalle migliaia alle decine di migliaia di unità prodotte ogni anno. All'inizio degli anni '50 il gruppo dirigente della Lancia sembra avere chiaro questo obiettivo, ma si dimostra incapace di concretizzarlo, disperdendo preziose risorse nell'avventura delle corse.

È la fine dell'impresa a guida familiare ed il passaggio dei poteri ad un industriale-finanziere come Carlo Pesenti, estraneo al settore automobilistico. Non si può dire che l'imprenditore bergamasco non si sia impegnato nell'ormai impro-

crastinabile ristrutturazione aziendale. Commette però alcuni decisivi errori: perde tre anni prima di intervenire direttamente e con vigore, non elimina completamente alcune irrazionalità tecnico-organizzative (non chiude ad esempio lo stabilimento di Bolzano con le sue produzioni antieconomiche), ma soprattutto anch'egli lascia l'impresa senza una vera guida. Sono un'eccezione in questo senso gli anni 1958-1960: ma un manager come Fianza metteva in crisi agli occhi di Pesenti l'immagine della Lancia come impresa di alta qualità alla quale era troppo legato. Pesenti non ha molta fortuna; la congiuntura negativa del 1964 interrompe bruscamente una fase nella quale lo sforzo sostenuto per gli investimenti

sembrava dare qualche risultato sul piano produttivo ed economico.

Infine l'intervento della Fiat appare inevitabile. Lo consigliavano ragioni strategico-difensive (il rafforzamento di un rivale nazionale, la possibile presenza in Italia di qualche grande impresa straniera), ed anche, nel clima dell'«autunno caldo», ragioni di ordine politico generale²⁴. L'iniziativa, consentendo alla società di corso Marconi il rafforzamento in un promettente segmento del mercato, poteva essere foriera di sviluppi molto positivi. Si trattava però dell'incontro di culture d'impresa notevolmente diverse. Il recupero della Lancia, anche per la maggiore azienda automobilistica italiana, rappresentava una sfida di non poco conto.

Appendice statistica

Elenco delle tabelle

Dai Bilanci della Lancia

Tabella 1.1: Andamento di alcuni valori patrimoniali ed economici dal 1910 al 1945.

Tabella 1.2: Andamento di alcuni valori patrimoniali ed economici dal 1946 al 1969.

Tabella 2: Destinazione degli utili della Lancia dal 1930 al 1969.

Produzione

Tabella 3.1: Produzione ed esportazione di automobili e autoveicoli industriali dell'Italia dal 1901 al 1938.

Tabella 3.2: Produzione ed esportazione di automobili e autoveicoli industriali dell'Italia dal 1939 al 1969.

Tabella 4: Produzione, esportazione, importazione e dimensione del mercato nazionale di vetture ed autoveicoli industriali dal 1950 al 1969.

Tabella 5: Produzione della Lancia, suddivisa per autovetture, derivati e autoveicoli, dal 1908 al 1969.

Tabella 6.1: Produzione di autovetture e autoveicoli della Lancia, suddivisa per modelli, dal 1908 al 1920.

Tabella 6.2: Produzione di autovetture e autoveicoli della Lancia, suddivisa per modelli, dal 1920 al 1930.

Tabella 6.3: Produzione di autovetture e autoveicoli della Lancia, suddivisa per modelli, dal 1930 al 1940.

Tabella 6.4: Produzione di autovetture e autoveicoli della Lancia, suddivisa per modelli, dal 1940 al 1950.

Tabella 6.5: Produzione di autovetture e autoveicoli della Lancia, suddivisa per modelli, dal 1950 al 1960.

Tabella 6.6: Produzione di autovetture e autoveicoli della Lancia, suddivisa per modelli, dal 1960 al 1969.

Tabella 7.1: Produzione ed esportazione di automobili e autoveicoli industriali della Lancia e della Fiat dal 1901 al 1940.

Tabella 7.2: Produzione ed esportazione di automobili e autoveicoli industriali della Lancia e della Fiat dal 1941 al 1969.

Vendite, fatturato, esportazione

Tabella 8: Fatturato della Lancia, dal 1935 al 1969. Valori in milioni di lire correnti e composizione percentuale.

Tabella 9.1: Vendite della Lancia, suddivise per mercati e tipologie di prodotto, dal 1908 al 1940.

Tabella 9.2: Vendite della Lancia, suddivise per mercati e tipologie di prodotto, dal 1940 al 1969.

Tabella 10.1: Vendite della Lancia, suddivise in autovetture, autoveicoli e modelli, dal 1935 al 1940.

Tabella 10.2: Vendite della Lancia, suddivise in autovetture, autoveicoli e modelli, dal 1940 al 1950.

Tabella 10.3: Vendite della Lancia, suddivise in autovetture, autoveicoli e modelli, dal 1950 al 1960.

Tabella 10.4: Vendite della Lancia, suddivise in autovetture, autoveicoli e modelli, dal 1960 al 1969.

Tabella 11.1: Esportazione e fatturato esportazione della Lancia, dal 1926 al 1940.

Tabella 11.2: Esportazione e fatturato esportazione della Lancia, dal 1940 al 1969.

Tabella 12: Mercati di esportazione della Lancia, dal 1935 al 1960 (dati assoluti e percentuali).

Personale

Tabella 13: Occupati alla Lancia, suddivisi in impiegati e operai, per stabilimenti, filiali e consociate, dal 1939 al 1969.

Tabella 14: Produzione, produttività, ore lavorate dagli operai e monte salari alla Lancia, dal 1938 al 1969.

TABELLA 1.1.

Andamento di alcuni valori patrimoniali ed economici dal 1910 al 1945 (migliaia di lire).

Anni	Capitale sociale	Utile e perdite	Impianti e macchinari ¹	Giro d'affari	
				A prezzi correnti	A prezzi ² costanti (1986)
1910	450	464	241		
1911	450	687	383		
1912	450	726	372		
1913	450	467	386		
1914	450	767	381		
1915	450	784	461		
1916	450	798	621		
1917	450	1.130	569		
1918	7.761	808	774		
1919	5.761	(1.571)	950		
1920	5.238	1.423	1.890		
1921	4.239	2.347	2.051		
1922	4.238	2.443	2.354		
1923	4.238	4.863	2.537		
1924	4.351		3.199		
1925	7.433	27.941	5.310		
1926	7.433	4.272	6.876		
1927	16.433	3.936	6.371		
1928	25.433	47.810	7.733		
1929	27.000	12.801	10.920		
1930	50.000	3.104	12.423		
1931	50.000	2.633	13.955		
1932	50.000	3.539	15.228		
1933	50.000	4.018	16.866		
1934	50.000	8.150	18.281		
1935	50.000	5.328	20.717	171.401	164.757.052
1936	50.000	7.366	23.190	218.214	200.963.594
1937	50.000	7.429	28.329	251.463	213.510.444
1938	50.000	9.438	35.489	290.776	227.330.480
1939	50.000	10.456	43.923	303.062	223.349.087
1940	50.000	11.478		476.860	319.238.648
1941	50.000	14.272		522.475	300.909.810
1942	50.000	14.060		388.879	193.661.820
1943	50.000	(1.416)		298.150	109.942.604
1944	50.000	10.738	41.142	804.681	135.784.045
1945	200.000	13.565	41.237	1.515.364	70.819.476

¹ Dal 1910 al 1929 i fattori pluriennali sono rilevati al netto della quota di ammortamento.

² Il «coefficiente di trasformazione» è costruito come media di due periodi successivi dell'indice del costo della vita. fonte ISTAT, *Annuario statistico italiano*, 1987, tavv. 17.20, Coefficienti per moltiplicare valori espressi in lire degli anni sotto indicati per tradurli in lire 1986.

TABELLA 1.2.

Andamento di alcuni valori patrimoniali ed economici dal 1946 al 1969 (migliaia di lire).

Anni	Capitale sociale	Utili e perdite	Impianti e macchinari ¹	Giro d'affari	
				A prezzi correnti	A prezzi ² costanti (1986)
1946	300.000	34.000	591.000	5.003.893	145.477.681
1947	300.000	(237.932)	2.106.844	9.131.746	196.911.492
1948	300.000	(582.541)	2.189.716	11.590.378	185.443.730
1949	600.000	108.351	2.675.142	14.835.338	228.918.167
1950	1.000.000	(194.572)	3.227.105	14.488.823	223.455.322
1951	1.000.000	(61.228)	3.403.579	21.888.626	324.818.454
1953 ³	2.000.000	272.846	5.262.830	26.806.348	360.432.794
1954	3.200.000	168.078	5.491.019	26.676.445	350.576.505
1955	6.000.000	126.049	5.933.655	21.107.008	269.969.186
1956	6.000.000	(1.851.757)	6.312.381	18.510.809	227.951.357
1957	6.000.000	(1.183.070)	7.226.880	21.016.983	250.139.928
1958	6.000.000	(2.565.861)	7.404.840	20.069.950	231.175.719
1959	6.000.000	155.582	8.544.616	23.311.002	262.775.601
1960	6.000.000	315.475	15.375.421	36.771.534	410.009.958
1961	6.000.000	608.049	22.175.255	52.125.176	565.443.484
1962	10.800.000	223.659	33.077.094	51.435.521	536.580.499
1963	10.800.000	108.975	38.397.128	72.091.076	707.725.302
1964	10.800.000	(3.575.600)	42.325.462	49.682.829	456.918.073
1965	10.800.000	(335.755)	48.004.005	56.385.500	493.147.583
1966	10.800.000	28.492	54.477.419	65.685.164	556.754.019
1967	10.800.000	64.217	59.138.694	74.718.782	620.898.135
1968	10.800.000	(69.758)	62.734.842	74.122.162	606.000.560
1969	10.800.000	(26.450.825)	43.930.610	73.949.729	592.566.573

Elaborazione da: A. D. FOSCHI, *I bilanci Lancia 1910-1969*, in Progetto Archivio Storico Fiat, *Le carte scoperte. Documenti raccolti e ordinati per un archivio della Lancia*, Milano 1990; A.S.L., VII. Commerciale, 1. Vendite in generale, 0.176-189. Libro nepilogo vetture (1935-1950); IX. Amministrazione, 3. Finanza, 3. Finanziamento Eximbank: III. (Presidenza) - Direzione Generale, 6. 1958 Struttura aziendale; II. Presidenza-Amministratore Unico-Consiglio di Amministrazione, 3. Documenti per Signor Presidente per fare relazione finanziaria; IX. Amministrazione, 3. Finanza, 10. Istituto Mobiliare Italiano (1955-1963); III. (Presidenza) - Direzione Generale, 15. Documentazione per banche fatta in data 27/11/1964 e per ultima Compass; I. Documenti ufficiali della società, 2. Atti societari, 88. Verbali Consiglio Lancia 30/03/1966-29/03/1969; 89. Verbali Consiglio Lancia 27/10/1969-2/12/1971.

¹ Dal 1910 al 1929 i fattori pluriennali sono rilevati al netto della quota di ammortamento.

² Il «coefficiente di trasformazione» è costruito come media di due periodi successivi dell'indice del costo della vita, fonte ISTAT. *Annuario statistico italiano*, 1987, tavv. 17.20, Coefficienti per moltiplicare valori espressi in lire degli anni sotto indicati per tradurli in lire 1986.

³ Occorre osservare che il giro d'affari fa sempre riferimento all'anno solare mentre gli altri valori, dal 1952 al 1956, vengono rilevati a metà anno.

TABELLA 2.

Destinazione degli utili della Lancia dal 1930 al 1969 (lire correnti).

¹ Amministratore unico sino al 1940, Consiglio di Amministrazione dal 1941.

² Dividendi distribuiti facendo ricorso anche al «Residuo utili esercizi precedenti».

³ Il 5% all'Amministratore calcolato sui 3.800.000 lire da distribuire agli azionisti.

⁴ Da investire in Titoli di Stato nella «Riserva speciale vincolata» (art. 2, R.D. 5/9/1935, n. 1613).

⁵ Fondo di riserva straordinario.

⁶ Per il pagamento dell'imposta straordinaria sul capitale delle società per azioni.

⁷ Fondo interno per l'assistenza delle famiglie bisognose e dei richiamati.

⁸ Fondo imposte ancora da liquidare.

⁹ Il 1943 si chiuse «in sensibile perdita, la quale fatta assorbire quasi totalmente da alcuni speciali accantonamenti che prudenzialmente avevamo effettuato nei precedenti esercizi, si è residuata in sole lire 1.416.074,05». Tale perdita fu assorbita dal «residuo utili esercizi precedenti», di lire 2.082.719,08. Successivamente, in considerazione del fatto che un fondo di riserva straordinario aveva raggiunto l'importo di L. 50.000.000 pari al capitale sociale, il Consiglio di Amministrazione propose di prelevare 8.000.000 da tale fondo e di compiere le normali operazioni di redistribuzione degli utili.

¹⁰ I bilanci 1953, 1954, 1955, si chiudono rispettivamente a luglio 1954, luglio 1955, luglio 1956.

¹¹ A nuovo.

¹² A disposizione del Consiglio di Amministrazione.

¹³ A parziale copertura delle perdite degli esercizi precedenti.

Anni	Utile netto	Fondo di riserva legale	Amministratore / C.d.A. ¹	Dividendi		Residuo utili annu precedenti	Altro
				Totale	Per azione		
1930	3.103.608	155.180	147.421	2.500.000	25		
1931	2.633.303	131.665	125.082	2.500.000 ²	25	301.006	
1932	3.538.532	176.927	168.080	3.000.000 ²	30	177.562	
1933	4.018.328	200.916	190.871	3.000.000	30	371.087	
1934	8.149.655	407.483	387.109	4.000.000	40	626.541	
1935	5.327.961	266.398	190.000 ³	3.800.000	38	3.355.063	1.071.563 ⁴
1936	7.366.220	368.311	368.311	5.000.000	50		1.629.597 ⁵
1937	7.429.430	371.472	371.472	5.000.000	50		1.686.487 ⁶
1938	9.437.512	471.876	471.876	7.000.000	70		1.493.761 ⁶
1939	10.455.754	522.788	522.788	8.000.000	80		1.410.179 ⁶
1940	11.478.235	573.912	573.912	7.000.000	70		3.330.412 ⁶
1941	14.272.494	713.625	1.427.249	7.000.000	70		2.000.000 ⁷
1942	14.060.116	703.006	1.406.012	7.000.000	70	3.131.621	6.000.000 ⁸
1943 ⁹	(1.416.074)	400.000	800.000	7.000.000	70	2.082.719	
1944	10.737.886	536.894	1.073.789	7.000.000	70	466.645	2.500.000 ⁸
1945	13.565.159	678.258	1.356.516	7.500.000	75	93.849	
1946	34.068.667	1.703.433	1.703.433	32.000.000 ²	320	4.124.234	
1947	(237.931.804)					2.786.032	
1948	(582.541.235)						
1949	108.351.306	5.417.565	10.835.000	90.000.000	900		
1950	(194.572.183)					2.098.741	
1951	(61.228.183)						
1953 ¹⁰	272.846.396	13.642.320	13.642.320	240.000.000	2.400		
1954	168.077.951	8.403.900	8.403.900	150.000.000	1.500	5.561.756	
1955	126.049.312	6.302.450				1.270.151	
1956	(1.851.757.399)					119.746.862 ¹¹	
1957	(1.183.070.124)						
1958	(2.565.860.716)						
1959	155.581.932	7.779.097					147.802.835 ⁵
1960	315.475.309	15.773.765					299.701.544 ⁵
1961	608.048.759	30.402.438					
1962	223.659.230	11.182.961				577.646.321 ¹²	
1963	108.974.585	5.448.730				212.476.269 ¹¹	
1964	(3.575.599.515)					103.525.855 ¹¹	
1965	(335.754.712)						
1966	28.492.202						
1967	64.217.349	3.210.867				28.492.202 ¹³	
1968	(69.758.116)					61.006.482 ¹³	
1969	(26.450.824.866)						

Elaborazione da: A.S.L., I. Documenti ufficiali della società, 1. Libri sociali - Statuti sociali, 5. 6. 7. Libro Verbali Assemblee, 1930-1953, 1953-1965, 1965-1972; 10. 12. 13. 14. Libro Verbali Consiglio di Amministrazione, 1941-1955, 1955-1962, 1962-1967, 1967-1969.

TABELLA 3.1.

Produzione ed esportazione di automobili e autoveicoli industriali dell'Italia dal 1901 al 1938.

Anni	Automobili			Autoveicoli industriali			Totale		
	Produzione (¹)	Esportazione (²)	(²):(¹)	Produzione (³)	Esportazione (⁴)	(⁴):(³)	Produzione (⁵)	Esportazione (⁶)	(⁶):(⁵)
1901							300	17	5,7
1902							350	30	8,6
1903							1.308	52	4,0
1904							3.080	127	4,1
1905							8.870	287	3,2
1906							—	829	—
1907							—	1.283	—
1908							—	1.629	—
1909							—	2.158	—
1910							—	2.120	—
1911							5.280	2.918	55,3
1912							6.670	3.587	53,8
1913							6.760	3.233	47,8
1914							9.210	3.653	39,7
1915							15.420	4.771	30,9
1916							17.370	6.413	36,9
1917							25.280	8.734	34,5
1918							22.230	2.938	13,2
1919							17.900	2.543	14,2
1920							21.080	11.320	53,7
1921							15.230	—	—
1922							16.390	11.356	69,3
1923							22.820	12.749	55,9
1924							37.450	18.988	50,7
1925							49.400	29.061	58,8
1926							63.800	34.191	53,6
1927							54.300	33.312	61,3
1928							57.600	28.280	49,1
1929							55.100	23.700	43,0
1930							46.400	20.633	44,5
1931							28.400	11.913	41,9
1932							29.600	6.531	22,1
1933							41.700	7.389	17,7
1934							45.402	9.434	20,8
1935							50.493	14.857	29,4
1936							53.144	20.397	38,4
1937							77.708	33.362	42,9
1938							70.777	20.282	28,7

Elaborazione da: D. BUGAZZI, *Esportazione e investimenti esteri: la Fiat sul mercato mondiale fino al 1940*, in Progetto Archivio Storico Fiat, *Fiat 1899-1930, Storia e Documenti*, Milano 1991.

TABELLA 3.2.

Produzione ed esportazione di automobili e autoveicoli industriali dell'Italia dal 1939 al 1969.

Anni	Automobili			Autoveicoli industriali			Totale		
	Produzione (¹)	Esportazione (²)	(²):(¹)	Produzione (³)	Esportazione (⁴)	(⁴):(³)	Produzione (⁵)	Esportazione (⁶)	(⁶):(⁵) %
1939	—	—		—	—		68.907	25.131	36,5
1940	—	—		—	—		47.856	15.282	31,9
1941	—	—		—	—		38.798	7.480	19,3
1942	—	—		—	—		30.407	4.717	15,5
1943	—	—		—	—		21.134	2.352	11,1
1944	—	—		—	—		13.781	1.462	10,6
1945	—	—		—	—		10.290	—	
1946	—	—		—	—		28.983	2.879	9,9
1947	—	—		—	—		43.736	10.930	25,0
1948	—	—		—	—		59.953	15.185	25,3
1949	—	—		—	—		86.054	18.536	21,8
1950	101.310	19.649	19,4	26.537	2.256	8,5	127.847	21.905	17,1
1951	119.267	28.905	24,2	26.286	3.345	12,7	145.553	32.250	22,2
1952	113.653	25.007	22,0	24.793	1.453	5,9	138.446	26.460	19,1
1953	142.861	30.155	21,1	31.447	1.351	4,3	174.308	31.506	18,1
1954	180.769	40.758	22,5	35.931	3.378	9,4	216.700	44.136	20,4
1955	230.833	69.397	30,1	37.923	5.248	13,8	268.756	74.645	27,8
1956	279.713	78.423	28,0	36.080	8.636	23,9	315.793	87.059	27,6
1957	318.488	110.900	34,8	33.311	8.170	24,5	351.799	119.160	33,9
1958	369.009	161.204	43,7	34.534	8.049	23,3	403.584	169.253	41,9
1959	470.659	216.881	46,1	30.110	4.313	14,3	500.769	221.194	44,2
1960	595.907	197.935	33,2	48.710	6.000	12,3	644.617	203.935	31,6
1961	693.672	234.893	33,9	65.445	10.146	15,5	759.117	245.039	32,3
1962	877.860	305.429	34,8	68.933	13.665	19,8	946.794	319.094	33,7
1963	1.105.291	291.876	26,4	75.244	13.398	17,8	1.180.535	305.274	25,9
1964	1.028.931	313.088	30,4	61.155	18.034	29,5	1.090.086	331.122	30,4
1965	1.103.932	307.534	27,9	71.616	19.197	26,8	1.175.584	326.731	27,8
1966	1.282.418	371.632	29,0	83.480	21.937	26,3	1.365.898	393.569	28,8
1967	1.439.211	404.401	28,1	103.458	22.454	21,7	1.542.669	426.855	27,7
1968	1.544.932	557.695	36,1	118.716	29.451	24,8	1.663.648	587.146	35,3
1969	1.477.366	594.590	40,2	118.585	35.486	29,9	1.595.951	630.076	39,5

Elaborazione da: ANFIA, *Automobile in cifre*, vari anni

TABELLA 4.

Produzione, esportazione, importazione e dimensione del mercato nazionale di vetture ed autoveicoli industriali dal 1950 al 1969.

Anni	Produzione (a)			Esportazione (b)			Importazione (c)			Dimensione del mercato (a)-(b) + (c)			(3):(4) %
	Autovetture	Autoveicoli industriali	Totale (1)	Autovetture	Autoveicoli industriali	Totale (2)	Autovetture	Autoveicoli industriali	Totale (3)	Autovetture	Autoveicoli industriali	Totale (4)	
1950	101.310	26.537	127.847	19.649	2.256	21.905	—	—	—	—	—	—	—
1951	119.267	26.286	145.553	28.905	3.345	32.250	857	244	1.101	91.219	23.185	114.404	1,0
1952	113.653	24.793	138.446	25.007	1.453	26.460	1.499	581	2.080	90.145	23.921	114.066	1,8
1953	142.861	31.447	174.308	30.155	1.351	31.506	1.639	512	2.151	114.345	30.608	144.953	1,5
1954	180.769	35.931	216.700	40.758	3.378	44.136	1.947	407	2.354	141.958	32.960	174.918	1,3
1955	230.833	37.923	268.756	69.397	5.248	74.645	3.043	731	3.774	164.479	33.406	197.885	1,9
1956	279.713	36.080	315.793	78.423	8.636	87.059	4.220	702	4.922	205.510	28.146	233.656	2,1
1957	318.488	33.311	351.799	110.990	8.170	119.160	4.734	262	4.996	212.232	25.403	237.635	2,1
1958	369.009	34.539	403.548	161.204	8.049	169.253	5.418	693	6.111	213.223	27.183	240.406	2,5
1959	470.659	30.110	500.769	216.881	4.313	221.194	10.737	1.520	12.257	264.515	27.317	291.832	4,2
1960	595.907	48.710	644.617	197.935	6.000	203.935	18.279	2.839	21.118	416.251	45.549	461.800	4,6
1961	693.672	65.445	759.117	234.893	10.146	245.039	33.703	6.061	39.764	492.482	61.360	553.842	7,2
1962	877.860	68.933	946.793	305.429	13.665	319.094	95.118	10.360	105.478	667.549	65.628	733.177	14,4
1963	1.105.291	75.244	1.180.535	291.876	13.398	305.274	191.125	13.779	204.904	1.004.540	75.625	1.080.165	19,0
1964	1.028.931	61.155	1.090.086	313.088	18.034	331.122	115.979	11.281	127.260	831.822	54.402	886.224	14,4
1965	1.103.932	71.616	1.175.548	307.534	19.197	326.731	101.985	9.555	111.540	898.383	61.974	960.357	11,6
1966	1.282.418	83.480	1.365.898	371.632	21.937	393.569	114.179	10.868	125.047	1.024.965	72.411	1.097.376	11,4
1967	1.439.211	103.458	1.542.669	404.401	22.454	426.855	140.981	11.957	152.938	1.175.791	92.961	1.268.752	12,1
1968	1.544.932	118.716	1.663.648	557.695	29.451	587.146	184.250	10.368	194.618	1.171.487	99.633	1.271.120	15,3
1969	1.477.366	118.585	1.595.951	534.590	35.486	570.076	257.294	12.358	269.652	1.200.070	95.457	1.295.527	20,8

Elaborazione da: ANFIA. *Automobile in cifre*, vari anni

TABELLA 5.

Produzione della Lancia, suddivisa per autovetture, derivati e autoveicoli, dal 1908 al 1969.

Anni	Autovetture	Derivati	Autoveicoli	Totale	Anni	Autovetture	Derivati	Autoveicoli	Totale
1908	131			131	1939	4.712		1.550	6.262
1909	150			150	1940	3.521		3.050	6.571
1910	258			258	1941	2.842	9	3.390	6.241
1911	357			357	1942	1.019	—	1.900	2.919
1912	402		3	405	1943	160	—	1.493	1.653
1913	390		57	447	1944	17	—	2.043	2.069
1914	457		5	462	1945	88	2	1.026	1.116
1915	393		118	511	1946	1.876	554	1.571	4.001
1916	415		271	686	1947	3.451	1.345	1.335	6.131
1917	392		463	855	1948	5.072	1.281	366	6.719
1918	35		859	894	1949	6.072	1.573	913	8.558
1919	188		529	717	1950	5.420	1.253	1.503	8.176
1920	1.059		71	1.130	1951	8.615	1.114	1.817	11.546
1921	553		312	865	1952	8.031	1.258	2.126	11.415
1922	472		68	540	1953	7.657	320	1.804	9.781
1923	893		177	1.070	1954	11.785	693	2.228	14.706
1924	2.220		235	2.455	1955	6.555	1.079	1.789	9.423
1925	1.984		599	2.583	1956	5.741	546	1.623	7.910
1926	1.854		626	2.480	1957	10.266	712	1.315	12.293
1927	1.923		601	2.524	1958	10.239	671	937	11.847
1928	1.954		702	2.656	1959	12.131	308	1.014	13.453
1929	1.942		717	2.659	1960	21.022	921	2.140	24.083
1930	1.147		598	1.745	1961	27.119	746	2.883	30.748
1931	1.097		446	1.543	1962	26.647	620	2.070	29.337
1932	3.004		72	3.076	1963	40.915	556	2.818	44.289
1933	4.627		279	4.906	1964	28.985	875	1.680	31.540
1934	6.917		243	7.160	1965	25.727	270	542	26.539
1935	7.454		631	8.085	1966	35.431	91	1.262	36.784
1936	2.970		1.878	4.848	1967	42.924	426	1.316	44.666
1937	5.153		1.690	6.843	1968	36.668	937	1.782	39.387
1938	6.432		1.002	7.434	1969	31.569	295	1.666	33.530

Elaborazione da: A.S.L., IV. Produzione, 4. Statistiche, 6. Produzione autovetture e autoveicoli (1908-1974).

TABELLA 6.1.

Produzione di autovetture e autoveicoli della Lancia, suddivisa per modelli, dal 1908 al 1920.

Autovetture e autoveicoli	1908	1909	1910	1911	1912	1913	1914	1915	1916	1917	1918	1919	1920
— Autovetture													
Alfa	108												
Dialfa	23												
Beta		150											
Gamma			258										
Delta				303									
Epsilon				52	299								
Eta				2	103	383	3						
Theta						7	454	393	415	392	35		
Kappa												188	1.059
Totale autovetture	131	150	258	357	402	390	457	393	415	392	35	188	1.059
— Autoveicoli													
Zeta					3	57	5	23	3				
Jota								63	234	426	794	527	71
Djota								22	34	37	65	2	
Totale autoveicoli					3	57	5	108	271	463	859	529	71
Totale produzione	131	150	258	357	405	447	462	501	686	855	894	717	1.130

Elaborazione da: A.S.I., IV. Produzione, 4. Statistiche, 6. Produzione autovetture e autoveicoli (1908-1974).

TABELLA 6.2.

Produzione di autovetture e autoveicoli della Lancia, suddivisa per modelli, dal 1920 al 1930.

Autovetture e autoveicoli	1920	1921	1922	1923	1924	1925	1926	1927	1928	1929	1930
— Autovetture											
Kappa	1.059	424	139								
Dikappa		129	1								
Trikappa			302	313	204	28					
Lambda				580	2.016	1.956	1.854	1.923	1.948	1.920	300
Dilambda									6	22	847
Totale autovetture	1.059	553	442	893	2.220	1.984	1.854	1.923	1.954	1.942	1.147
— Autoveicoli											
Jota	71										
Triota		253	3								
Tetraiota		59	65	177	30	10	36	13	27		
Pentaiota					205	589	577	256	176	230	
Esaiota							13				
Eptaiota								317	343	304	450
Omicron								15	156	167	146
Jota										16	
Totale autoveicoli	71	312	68	177	235	599	626	601	702	717	596
Totale produzione	1.130	865	510	1.070	2.455	2.583	2.480	2.524	2.656	2.659	1.743

Elaborazione da: A.S.I., IV. Produzione, 4. Statistiche, 6. Produzione autovetture e autoveicoli (1908-1974).

TABELLA 6.3.

Produzione di autovetture e autoveicoli della Lancia, suddivisa per modelli, dal 1930 al 1940¹.

Autovetture e autoveicoli	1930	1931	1932	1933	1934	1935	1936	1937	1938	1939	1940
— Autovetture											
Lambda	300	502									
Dilambda	847	383	136	107	95	89					
Artena											
— vetture		210	2.070	970	961	826	23				
— autotelai											367
Astura											
— vetture		2	798	600	439	438	209				
— autotelai								25	284	116	
Augusta											
— vetture				2.950	4.253	4.788	2.110		6		
— autotelai					1.169	1.313	628				
Aprilia											
— berlina								3.831	4.322	2.798	741
— autotelai								1.297	1.820	1.793	547
Ardea											
— berlina										5	1.820
Taxi Roma										46	424
Totale autovetture	1.147	1.097	3.004	4.627	6.917	7.454	2.970	5.153	6.432	4.758	3.899
— Autoveicoli											
Eptajota	450	421	69	63	17	1					
Omicron	146	27	10	4	24	47	5				
Ro (nafta)				210	205	212	80	75	60	1	
Ro (benzina)						314	262				
Ro - Ro						48	63	102	43	45	
3Ro									134	1.520	3.033
Totale autoveicoli	596	448	79	277	246	622	410	177	237	1.566	3.033
Totale produzione	1.743	1.545	3.083	4.904	7.163	8.076	3.380	5.330	6.669	6.324	6.932

Elaborazione da: A.S.L., IV. Produzione, 4. Statistiche, 6. Produzione autovetture e autoveicoli (1908-1974).

¹ A partire dal 1930 esistono delle differenze tra la Tab. 5 e le Tabb. 6.3, 6.4, 6.5, 6.6. Una prima motivazione di tali differenze può essere individuata nel fatto che mentre la Tab. 5 è il risultato della rielaborazione di dati forniti da un solo documento, le altre tabelle in questione sono state costruite assemblando e omogeneizzando dati tratti da documenti diversi. In secondo luogo si può ipotizzare che, da un anno all'altro, siano stati diversi i criteri di iscrizione dei modelli. A titolo esemplificativo si considerino gli anni 1940-1941 e 1936-1938. Nel 1940 la Tab. 5 rileva 378 unità di automobili in meno rispetto alla Tab. 6.4 mentre nel 1941 ne rileva 393 in più. In questo caso è probabile un'errata trascrizione della produzione nei due anni, visto che lo scarto grosso modo si compensa.

Nel triennio 1936-1938 la produzione di autoveicoli indicata nella Tab. 5 è superiore a quella della Tab. 6.3 rispettivamente di 1.468, 1.513 e 765 unità. La differenza è attribuibile alla mancata considerazione nella Tab. 6.3 della produzione di autocarri militari; questa ipotesi è confermata dai dati relativi alle vendite (vedi Tabb. 9.1, 9.2).

Autovetture

Anni	Tabella riassuntiva (1)	Tabella di dettaglio (2)	(1)-(2)
1939	4.712	4.758	(46)
1940	3.521	3.899	(378)
1941	2.842	2.449	393
1942	1.019	988	31
1954	11.785	11.783	2
1955	6.555	6.546	9
1956	5.741	5.739	2
1962	26.647	26.638	9
1963	40.915	40.906	9

Derivati

Anni	Tabella riassuntiva (1)	Tabella di dettaglio (2)	(1)-(2)
1945	2	47	(45)
1946	554	551	3
1947	1.345	1.339	6
1948	1.281	1.258	23
1949	1.573	1.575	(2)
1950	1.253	1.243	10

Autoveicoli

Anni	Tabella riassuntiva (1)	Tabella di dettaglio (2)	(1)-(2)
1930	598	596	2
1931	446	448	(2)
1932	72	79	(7)
1933	279	277	2
1934	243	246	(3)
1935	631	622	9
1936	1.878	410	1.468
1937	1.690	177	1.513
1938	1.002	237	765
1939	1.550	1.566	(16)
1940	3.050	3.033	17
1941	3.390	3.381	9
1942	1.900	1.894	6
1943	1.493	1.438	55
1944	2.043	2.111	(68)
1945	1.026	992	34
1946	1.571	1.589	(18)
1947	1.335	1.334	1
1948	366	397	(31)
1949	913	915	(2)
1950	1.503	1.505	(2)
1954	2.228	2.230	(2)
1955	1.789	1.798	(9)
1956	1.623	1.625	(2)
1957	2.070	2.079	(9)
1958	1.680	1.700	(20)

TABELLA 6.4.

Produzione di autovetture e autoveicoli della Lancia, suddivisa per modelli, dal 1940 al 1950.

Autovetture e autoveicoli	1940	1941	1942	1943	1944	1945	1946	1947	1948	1949	1950
— Autovetture											
Artena											
— vetture											
— autotelai	367	49	91								
Astura											
— vetture											
— autotelai			1								
Aprilia											
— vetture	741	550	367	82	6	2	862	1.485	2.309	2.698	
— autotelai	547	417	28			83	448	471	354	296	
Ardea											
— berlina	1.820	1.402	501	78	11	3	566	1.495	2.409	3.078	4.127
Taxi Roma	424	31									
Aurelia											
— berlina											954
— autotelai											339
Totale autovetture	3.899	2.449	988	160	17	88	1.876	3.451	5.072	6.072	5.420
— Derivati											
Furgoncino 800-550		9				47	551	1.339	710	922	1.243
Camioncino 800-650									548	653	
Totale derivati	0	9	0	0	0	47	551	1.339	1.258	1.575	1.243
— Autoveicoli											
3Ro ¹	3.033	3.377	1.891	821	696	719	450	56			
Carro elettrico		4	3			54	78	64			
Esaro				606	1.179	216	20				
Lince				11	236	3					
3Ro ²							1.041	1.176	141	153	
Esatau								38	256	762	1.009
Beta											496
Totale autoveicoli	3.033	3.381	1.894	1.438	2.111	992	1.589	1.334	397	915	1.505
Totale produzione	6.932	5.839	2.882	1.598	2.128	1.127	4.016	6.124	6.727	8.562	8.168

Elaborazione da: A.S.L., IV. Produzione, 4. Statistiche, 6. Produzione autovetture e autoveicoli (1908-1974).

¹ In questa serie sono compresi i modelli: 3Ro 464-564, 3Ro P 266, 3Ro B 564 B, 3Ro NT, 3Ro PL 466, prodotti prima e durante la seconda guerra mondiale. Alcuni di questi modelli sono stati prodotti anche dopo la guerra.

² In questa serie sono compresi i modelli: 3Ro C 564 C, 3Ro C/2 564 C/2, 3Ro P/2 266/2, 3Ro P/3 266/3, 3Ro P/3L 266/4, prodotti nel secondo dopoguerra.

TABELLA 6.5.

Produzione di autovetture e autoveicoli della Lancia, suddivisa per modelli, dal 1950 al 1960.

Autovetture e autoveicoli	1950	1951	1952	1953	1954	1955	1956	1957	1958	1959	1960
— Autovetture											
Aprilia											
— berlina		1									
Ardea											
— berlina	4.127	3.894	3.321								
Aurelia											
— berlina	954	4.111	3.804	1.516	994	1.372	33				
— Ct, convertibile, spider		371	736	843	574	665	339	596	507		
— autotelai	339	238	170	12		12	4				
Appia											
— berlina				5.286	10.215	4.497	5.334	8.357	7.982	10.101	17.066
— giardinetta										31	269
— autotelai							29	834	681	890	1.307
Flaminia											
— berlina								479	1.069	421	508
— Ct, convertibile, coupé, sport										688	1.865
Flavia											
— berlina											7
Totale autovetture	5.420	8.615	8.031	7.657	11.783	6.546	5.739	10.266	10.239	12.131	21.015
— Derivati											
Camioncino-furgoncino Ardea		1.114	1.258	320							
Camioncino-furgoncino Appia	1.243				693	1.079	546	712	671	162	
Jolly										146	921
Totale derivati	1.243	1.114	1.258	320	693	1.079	546	712	671	308	921
— Autoveicoli											
Esatau civile ¹	1.099	344	612	860	1.086	1.031	700	731	437	656	1.191
Esatau militare		501	37	91	111	104	109		10		
Beta Z10-11 (benzina)	496	493	2	13	4						11
telai e gruppi mecc. per autobus e filobus ²		79	172	165	221	293	283	164	137		
Carro militare leggero CL51		397	1.006	120	135	48	157	1			
Trattore militare leggero TL51		3	297	555	2	9	2				
Beta Z50-51 (nafta)					671	313	374	419	353	110	110
Esadelta ³										238	638
Veicolo militare pesante 506										10	33
Veicolo militare leggero 200											157
Totale autoveicoli	1.505	1.817	2.126	1.804	2.230	1.798	1.625	1.315	937	1.014	2.140
Totale produzione	8.168	11.546	11.415	9.781	14.706	9.423	7.910	12.293	11.847	13.453	24.076

Elaborazione da: A.S.L., IV. Produzione, 4. Statistiche, 6. Produzione autovetture e autoveicoli (1908-1974), III (Presidenza) - Direzione Generale, 6. Struttura aziendale 1958; IX. Amministrazione, 3. Finanza, 10. Istituto Mobiliare Italiano (1955-1963).

¹ Comprende l'Esatau 503 cabinato e auto-carro, il 703 autotelaio, il 703 gruppi meccanici.

² Comprende i gruppi meccanici per autobus e filobus 101.

³ Comprende l'Esadelta 401.

TABELLA 6.6.

Produzione di autovetture e autoveicoli della Lancia, suddivisa per modelli, dal 1960 al 1969.

Autovetture e autoveicoli	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969
— Autovetture										
Appia										
— berlina	17.066	13.860	12.250	3.052						
— giardinetta	269			17						
— autotelai	1.307	692	411							
Flaminia										
— berlina	508	338	348	338	206	91	37	40	41	36
— Gt, convertibile, coupé, sport	1.865	1.856	1.238	1.688	920	177	46			
Flavia										
— berlina ¹	7	10.373	11.205	10.533	7.965	1.065	448	6.330	7.046	3.947
— coupé ²			1.073	5.053	3.947	1.810	2.056	1.253	343	982
— convertibile ³			113	1.077	411					
— sport ⁴				218	280	102	20	8		
Fulvia										
— berlina ⁵				18.930	15.256	17.600	20.537	22.839	18.833	14.745
— coupé ⁶						4.880	11.655	11.345	8.998	10.338
— coupé HF ⁷							490	402	460	495
— sport ⁸						2	142	707	947	1.026
Totale autovetture	21.022	27.119	26.638	40.906	28.985	25.727	35.431	42.924	36.668	31.569
— Derivati										
Jolly	921	746	620	517						
Superjolly				39	875	270	91	426	937	295
Totale derivati	921	746	620	556	875	270	91	426	937	295
— Autoveicoli										
Esatau civile ⁹	1.191	1.134	496	115	106	28	—	14	2	—
Beta Z50-51 (nafta)	110									
Esadelta ¹⁰	638	1.422	1.042	1.255	398	10	—	246	602	—
telai e gruppi mecc. per autobus e filobus ¹¹	11	43		1	75	32	139	71	117	192
Veicolo militare pesante 506 ¹²	33	24	87					20	36	
				15	523	374	368			250
Veicolo militare leggero 200	157	260	330					243	280	
Esagamma ¹³			122	1.432	598	50	755	722	745	1.224
Trattore militare 206			2							
Totale autoveicoli ¹⁴	2.140	2.883	2.079	2.818	1.700	494	1.262	1.316	1.782	1.666
Totale produzione	24.083	30.748	29.337	44.280	31.560	26.491	36.784	44.666	39.387	33.530

Elaborazione da: A.S.L., IV. Produzione, 4. Statistiche, 6. Produzione autovetture e autoveicoli (1908-1974); IX. Amministrazione, 3. Finanza, 10. Istituto Mobiliare Italiano (1955-1963); III (Presidenza) - Direzione Generale, 15. Corrispondenza per banche fatta in data 27/11/1964 e per ultima Compass; I. Documenti ufficiali della società, 2. Atti societari, 8. Verbali Consiglio Lancia 30/03/1966 - 29/03/1969; I. Documenti ufficiali della società, 2. Atti societari, 88. Verbali Consiglio Lancia 27/10/1969 - 2/12/1971.

¹ Comprende la Flavia berlina 1500, 1800 e 2000 con carburatore 1800 e 2000 ad iniezione.

² Comprende la Flavia coupé 1500, 1800, e 2000 con carburatore, 1800 e 2000 ad iniezione.

³ Comprende la Flavia convertibile 1500 e 1800 con carburatore, 1800 ad iniezione.

⁴ Comprende la Flavia sport 1500 e 1800 con carburatore, 1800 ad iniezione.

⁵ Comprende la Fulvia berlina 1100, 1200, 1300.

⁶ Comprende la Fulvia coupé 1200 e 1300.

⁷ Comprende la Fulvia coupé HF 1200, 1300, 1600.

⁸ Comprende la Fulvia sport 1200, 1300, 1600.

⁹ Comprende l'Esatau 503 cabinato e autocarro, il 703 autotelaio, il 703 gruppi meccanici, il B 703.

¹⁰ Comprende l'Esadelta 401, 402 e C 402.

¹¹ Comprende i gruppi meccanici per autobus e filobus 101, 116, 715, 718, 600.001, 120.003.

¹² Comprende il veicolo militare pesante 506.00/002, 506.12.

¹³ Comprende l'Esagamma 516, 519, 520.

¹⁴ Per l'impossibilità di ulteriori disaggregazioni nel 1965 e nel 1966 i dati della produzione degli autocarri industriali sono stati indicati nella colonna relativa all'Esagamma, ma comprendono anche l'Esatau e l'Esadelta.

TABELLA 7.1.

Produzione ed esportazione di automobili e autoveicoli industriali della Lancia e della Fiat, dal 1901 al 1940.

Anni	LANCIA					FIAT				
	Produzione (1)	Esportazione (2)	(2):(1) %	% Prod.ne su Italia	% Esport.ne su Italia	Produzione (1)	Esportazione (2)	(2):(1) %	% Prod.ne su Italia	% Esport.ne su Italia
1901						73			24,3	
1902						107			30,6	
1903						135			10,3	
1904						268			8,7	
1905						461			5,2	
1906						1.149				
1907						1.420				
1908	131					1.311				
1909	150					1.848				
1910	258					1.789				
1911	357			6,8		2.631			49,8	
1912	405			6,1		3.398			50,9	
1913	447			6,6		3.251			48,1	
1914	462			5,0		4.644	2.313	49,8	50,4	63,3
1915	511			3,3		7.646	3.486	45,6	49,6	73,1
1916	686			3,9		12.697	6.439	50,7	73,1	¹
1917	855			3,4		19.184	11.535	60,1	75,9	¹
1918	894			4,0		16.542	3.959	23,9	74,4	¹
1919	717			4,0		12.591	2.505	19,9	70,3	98,5
1920	1.130			5,4		14.314	7.879	55,0	67,9	69,6
1921	865			5,7		10.326	6.225	60,3	67,8	
1922	540			3,3		10.675	7.356	68,9	65,1	64,8
1923	1.070			4,7		15.162	9.719	64,1	66,4	76,2
1924	2.455			6,6		24.393	16.561	67,9	65,1	87,2
1925	2.583			5,2		39.720	24.188	60,9	80,4	83,2
1926	2.480	1.204	48,5	3,9	3,5	51.762	29.841	57,7	81,1	87,3
1927	2.524	1.238	49,0	4,6	3,7	47.513	30.296	63,8	87,5	91,0
1928	2.656	1.100	41,4	4,6	3,9	47.765	24.724	51,8	82,9	87,4
1929	2.659	789	29,7	4,8	3,3	46.187	22.647	49,0	83,8	95,6
1930	1.745	596	34,2	3,8	2,9	35.120	18.531	52,8	75,7	89,8
1931	1.543	513	33,2	5,4	4,3	19.382	11.461	59,1	68,2	96,1 ²
1932	3.076	322	10,5	10,5	4,9	22.012	6.446	29,3	74,4	98,7 ²
1933	4.906	343	7,0	11,8	4,6	32.227	7.070	21,9	77,3	95,7 ²
1934	7.160	541	7,6	15,8	5,7	36.927	8.998	24,4	81,3	95,4 ²
1935	8.085	667	8,2	16,0	4,5	37.355	14.380	38,5	74,0	96,7 ²
1936	4.848	425	8,8	9,1	2,1	41.053	15.000	36,5	77,2	73,4
1937	6.843	1.255	18,3	8,8	3,8	64.157	24.404	38,0	82,6	73,1
1938	7.434	958	12,9	10,5	4,7	56.053	18.444	32,9	79,2	90,5
1939	6.262	1.031	16,5	9,1	4,1	55.701	21.750	39,0	80,8	86,5
1940	6.571	776	11,8	13,7	5,1					

¹ Si rileva un'incongruenza tra i dati inerenti all'esportazione contenuti in questa tabella e quelli contenuti nella Tab. 3.1. Infatti le esportazioni della Fiat superano quelle italiane.

² Anche in questo caso si rileva un'incongruenza tra i dati contenuti nella Tab. 7.1 e quelli contenuti nella Tab. 3.1. Infatti le esportazioni della Lancia sommate a quelle della Fiat sono superiori al totale delle esportazioni italiane.

TABELLA 7.2.

Produzione ed esportazione di automobili e autoveicoli industriali della Lancia e della Fiat, dal 1941 al 1969.

Anni	LANCIA					FIAT				
	Produzione (1)	Esportazione (2)	(2):(1) %	% Prod.ne su Italia	% Esport.ne su Italia	Produzione (1)	Esportazione (2)	(2):(1) %	% Prod.ne su Italia	% Esport.ne su Italia
1941	6.241	311	5,0	16,1	4,2					
1942	2.919	339	11,6	9,6	7,2					
1943	1.653	78	4,7	7,8	3,3					
1944	2.060			14,9						
1945	1.116			10,8						
1946	4.001	73	1,8	13,8	2,5					
1947	6.131			14,0						
1948	6.719	210	3,1	11,2	1,4					
1949	8.558			10,1						
1950	8.176	210	2,6	6,4	0,9	117.000			91,5	
1951	11.546	558	4,8	10,0	1,7	130.619			89,7	
1952	11.415	425	3,7	8,2	1,6	123.410			89,1	
1953	9.781			5,6		160.026			91,8	
1954	14.706			5,0		193.416			89,3	
1955	9.423			3,5		248.439			92,4	
1956	7.910	489	6,2	2,5	0,6	289.807			91,8	
1957	12.293	815	6,6	3,5	0,7	316.262			89,9	
1958	11.847	1.296	10,9	4,0	0,8	382.777			94,8	
1959	13.453	2.352	17,5	4,0	1,1	450.951			90,1	
1960	24.083	2.303	9,6	3,7	1,1	556.103			86,3	
1961	30.748	3.016	9,8	4,1	1,2	650.313			85,7	
1962	29.337	3.016	10,3	3,1	0,9	837.912			88,5	
1963	44.298	3.515	7,9	3,8	1,2	1.017.262			86,2	
1964	31.540	3.040	9,6	2,9	0,9	970.553			89,0	
1965	26.539	3.469	13,1	2,3	1,1	1.060.584			90,2	
1966	36.784	4.229	11,5	2,7	1,1	1.229.248			90,0	
1967	44.666	5.838	13,1	2,9	1,4	1.371.610			88,9	
1968	39.387	5.976	15,2	2,4	1,0	1.472.299			88,5	
1969	33.530	6.298	18,8	2,1	1,0	1.406.093			88,1	

Elaborazione da: D. BIGAZZI, *Esportazione e investimenti esteri: la Fiat sul mercato mondiale fino al 1940*, in Progetto Archivio Storico Fiat, *Fiat, 1899-1930, Storia e Documenti*, Milano 1991; A.S.L., IV. Produzione, 4. Statistiche, 6. Produzione (1908-1974); IX. Amministrazione, 3. Finanza, 3. Finanziamento Eximbank; VII. Commerciale, 1. Vendite in generale, 0. 181-189. Libro riepilogo vetture 1940-1950; Carte da ordinare, Statistiche automezzi immatricolati in Italia. Riepiloghi generali (1948-1957); III. (Presidenza) - Direzione Generale, 6. Struttura aziendale (1951-1959); IX. Amministrazione, 3. Finanza, 10. Istituto Mobiliare Italiano (1955-1959); I. Documenti ufficiali della società, 2. Atti societari, 87. Verbal Consiglio Lancia 27/10/1969 - 2/12/1971; III. (Presidenza) - Direzione Generale, Documentazione per banche fatta in data 27/11/1964 e per ultima Compass; Camera dei Deputati, *Situazioni e prospettive dell'industria automobilistica nazionale*, Roma, Servizio Commissioni Parlamentari, 1971, p. 77.

TABELLA 8.

Fatturato della Lancia dal 1935 al 1969. Valori in milioni di lire correnti e composizione percentuale.

Anni	Autovetture (1)	Autoveicoli (2)	Ricambi (3)	Riparazioni (4)	Materiale vario (5)	Filiali (6)	Totale	% (1)	% (2)	% (3)	% (4)	% (5)	% (6)	Totale
1935	129,509	27,908	12,341	1,643			171,401	75,56	16,28	7,20	0,96			100,00
1936	63,326	131,509	17,844	1,536			214,215	29,56	61,39	8,33	0,72			100,00
1937	94,588	126,183	27,552	3,140			251,463	37,62	50,18	10,96	1,25			100,00
1938	160,984	91,050	36,243	2,499			290,776	55,36	31,31	12,46	0,86			100,00
1939	121,263	132,020	47,411	2,368			303,062	40,01	43,56	15,64	0,78			100,00
1940	90,958	319,836	63,688	2,378			476,860	19,07	67,07	13,36	0,50			100,00
1941	75,444	371,068	72,453	3,510			522,475	14,44	71,02	13,87	0,67			100,00
1942	61,193	221,555	100,875	5,255			388,878	15,74	56,97	25,94	1,35			100,00
1943	6,896	213,942	71,379	5,933			298,150	2,31	71,76	23,94	1,99			100,00
1944	1,527	612,983	122,306	67,865 ¹			804,681	0,19	76,18	15,20	8,43			100,00
1945	26,337	1.132,433	301,168	55,426 ¹			1.515,364	1,74	74,73	19,87	3,66			100,00
1946	1.162,619	3.152,918	660,884	27,472			5.003,893	23,23	63,01	13,21	0,55			100,00
1947	4.260,187	3.417,847	1.419,143	34,569			9.131,746	46,65	37,43	15,54	0,38			100,00
1948	8.100,546	2.139,167	1.323,322	27,343			11.590,378	69,89	18,46	11,42	0,24			100,00
1949	9.492,342	3.573,946	1.765,533	3,517			14.835,338	63,98	24,09	11,90	0,02			100,00
1950	7.751,270	5.004,381	1.733,172				14.488,823	53,50	34,54	11,96				100,00
1951	14.235,757	5.813,759	1.839,110				21.888,626	65,04	26,56	8,40				100,00
1952	15.409,584	9.278,081	1.860,828				26.548,493	58,04	34,95	7,01				100,00
1953	12.605,863	9.161,732	2.038,753				23.806,348	52,95	38,48	8,56				100,00
1954	15.474,421	8.747,143	2.454,881				26.676,445	58,01	32,79	9,20				100,00
1955	11.200,972	7.280,450	2.625,586				21.107,008	53,07	34,49	12,44				100,00
1956	8.561,456	7.408,442	2.540,911				18.510,809	46,25	40,02	13,73				100,00
1957	13.484,908	5.190,661	2.341,414				21.016,983	64,16	24,70	11,14				100,00
1958	14.350,111	3.586,092	2.124,747				20.060,950	71,53	17,88	10,59				100,00
1959	16.581,705	5.027,115	1.702,182				23.311,002	71,13	21,57	7,30				100,00
1960	26.402,590	8.416,076	1.952,868				36.771,534	71,80	22,89	5,31				100,00
1961	36.962,869	10.902,483	2.465,311		353,528	1.440,985	52.125,176	70,91	20,92	4,73		0,68	2,76	100,00
1962	37.979,675	8.916,763	2.502,536		295,426	1.741,121	51.435,521	73,84	17,34	4,87		0,57	3,39	100,00
1963	54.879,089	11.741,187	2.920,017		331,331	2.219,452	72.091,076	76,12	16,29	4,05		0,46	3,08	100,00
1964	35.289,183	8.289,226	2.899,238		250,297	2.954,883	49.682,827	71,03	16,68	5,84		0,50	5,95	100,00
1965														
1966	50.574,957	8.129,615	2.505,602		109,474	4.365,516	65.685,164	77,00	12,38	3,81		0,17	6,65	100,00
1967	58.987,114	8.359,058	2.208,494		171,690	4.992,426	74.718,782	78,95	11,19	2,96		0,23	6,68	100,00
1968	55.641,254	10.434,331	2.743,606		231,342	5.071,629	74.122,162	75,07	14,08	3,70		0,31	6,84	100,00
1969	53.695,183	12.338,111	2.517,905		307,862	5.090,668	73.949,729	72,61	16,68	3,40		0,42	6,88	100,00

Elaborazione da: A.S.L., VII. Commerciale, 1. Vendite in generale, 0.176-189. Libro riepilogo vetture (1935-1950); IX. Amministrazione, 3. Finanza, 3. Finanziamento Eximbank; III. (Presidenza) - Direzione Generale, 6. 1958 Struttura aziendale; II. Presidenza - Amministratore Unico - Consiglio di Amministrazione, 3. Documenti per il Signor Presidente per fare relazione finanziaria; IX. Amministrazione, 3. Finanza, 10. Istituto Mobiliare Italiano (1955-1963); III. (Presidenza) - Direzione Generale, 15. Documentazione per banche fatta in data 27/11/1964 e per ultima Compass; I. Documenti ufficiali della società, 2. Atti societari, 88. Verbali Consiglio Lancia 30/03/1966 - 29/03/1969; 89. Verbali Consiglio Lancia 27/10/1969-2/12/1971.

¹ La voce «riparazioni» del 1944 e del 1945 comprende rispettivamente 43,053 e 33,190 milioni di lire classificati come «lavorazioni per terzi».

TABELLA 9.1.

Vendite della Lancia, suddivise per mercati e tipologie di prodotto, dal 1908 al 1940.

Anni	Vendite per mercati				Vendite per modelli				% Vendite su Produzione
	Italia	Estero	Totale	% Export su totale	Autovetture	Derivati	Autoveicoli	Totale	
1908			131					131	100,0
1909			150					150	100,0
1910			258					258	100,0
1911			357					357	100,0
1912			405					405	100,0
1913			447					447	100,0
1914			462					462	100,0
1915			511					511	100,0
1916			686					686	100,0
1917			855					855	100,0
1918			894					894	100,0
1919			717					717	100,0
1920			1.130					1.130	100,0
1921			823					823	95,1
1922			581					581	107,6
1923			998					998	93,3
1924			2.435					2.435	99,2
1925			2.615					2.615	101,2
1926	1.134	1.204	2.338	51,5				2.338	94,3
1927	1.314	1.238	2.552	48,5				2.552	101,1
1928	1.545	1.100	2.645	41,6				2.645	99,9
1929	1.673	789	2.462	32,0				2.462	92,6
1930	1.354	596	1.950	30,6				1.950	11,7
1931	1.009	513	1.522	33,7				1.522	98,6
1932	2.617	322	2.939	11,0				2.939	95,5
1933	4.480	343	4.823	7,1				4.823	98,3
1934	6.451	541	6.992	7,7				7.082	98,9
1935	6.831	667	7.498	8,9	7.107		392	7.499	92,8
1936	5.330	425	5.755	7,4	3.722		2.034	5.756	118,7
1937	5.077	1.255	6.332	19,8	4.671		1.661	6.332	92,5
1938	6.521	958	7.479	12,8	6.395		1.084	7.479	100,6
1939	5.251	1.031	6.282	16,4	4.897		1.385	6.282	100,3
1940	5.698	776	6.474	12,0	3.429		3.044	6.473	98,5

Elaborazione da: A.S.L., IX. Amministrazione, 3. Finanza, 3. Finanziamento Eximbank; VII. Commerciale, 1. Vendite in generale, 0.176-181. Libro riepilogo vetture 1935-1940.

TABELLA 9.2.

Vendite della Lancia, suddivise per mercati e tipologie di prodotto, dal 1940 al 1969.

Anni	Vendite per mercati				Vendite per modelli				% Vendite su Produzione
	Italia	Estero	Totale	% Export su totale	Autovetture	Derivati	Autoveicoli	Totale	
1940	5.698	776	6.474	12,0	3.429		3.044	6.473	98,5
1941	5.445	311	5.756	5,4	2.524		3.232	5.756	92,2
1942	3.157	339	3.496	9,7	1.815		1.681	3.496	119,8
1943	1.631	78	1.709	4,6	185		1.524	1.709	103,4
1944	2.533		2.533		23		2.511	2.534	123,0
1945	1.002		1.002		77		925	1.002	89,8
1946	3.977	73	4.050	1,8	1.869	554	1.627	4.050	101,2
1947	—	—	5.772	—	3.344	1.306	1.122	5.772	94,1
1948	6.759	210	6.969	3,0	5.137	1.263	569	6.969	103,7
1949	—	—	8.250	—	5.859	1.539	852	8.250	96,4
1950	7.594	210	7.804	2,7	5.353	1.218	1.233	7.804	95,5
1951	10.040	558	10.598	5,3	8.110	1.084	1.404	10.598	91,8
1952	11.421	425	11.846	3,6	8.154	1.263	2.429	11.846	103,8
1953	—	—	10.261	—	7.726	469	2.066	10.261	104,9
1954	—	—	13.737	—	11.057	580	2.100	13.737	93,4
1955	—	—	9.847	—	7.088	996	1.763	9.847	104,5
1956	8.050	489	8.539	5,7	6.063	672	1.804	8.539	107,9
1957	10.854	815	11.669	7,0	9.692	702	1.275	11.669	94,9
1958	10.358	1.296	11.654	11,1	10.061	667	926	11.654	98,4
1959	11.903	2.352	14.255	16,5	12.711	340	1.204	14.255	106,0
1960	19.900	2.303	22.203	10,4	19.417	873	1.913	22.203	92,2
1961	26.643	3.016	29.659	10,2	26.323	719	2.617	29.659	96,4
1962	25.726	3.016	28.742	10,5	25.975	668	2.099	28.742	98,0
1963	35.592	3.515	39.107	9,0	36.102	558	2.447	39.107	88,3
1964	21.893	3.040	24.933	12,2	22.828	430	1.675	24.933	79,0
1965	30.864	3.469	34.333	10,1	33.291	—	1.042 ¹	34.333	129,7
1966	33.824	4.229	38.053	11,1	36.216	336	1.501	38.053	103,4
1967	37.324	5.838	43.162	13,5	41.189	467	1.506	43.162	96,6
1968	34.302	5.976	40.278	14,8	37.685	1.012	1.581	40.278	102,3
1969	33.073	6.298	39.371	16,0	37.020	345	2.006	39.371	99,9

Elaborazione da: A.S.L. IX. Amministrazione, 3. Finanza, 3. Finanziamento Eximbank; VII. Commerciale, 1. Vendite in generale, 0.181-189. Libro riepilogo vetture 1940-1950: Carte da ordinare, Statistiche automezzi immatricolati in Italia. Riepiloghi generali (1948-1957); III. (Presidenza) - Direzione Generale. 6. Struttura aziendale (1951-1959); IX. Amministrazione, 3. Finanza, 10. Istituto Mobiliare Italiano (1955-1963); 1. Documenti ufficiali della società, 2. Atti societari, 87. Verbalì Consiglio Lancia 6/12/1962 - 2/2/1966; 88. Verbalì Consiglio Lancia 30/03/1966 - 29/03/1969; 89. Verbalì Consiglio Lancia 27/10/1969-2/12/1971; III. (Presidenza) - Direzione Generale, Documentazione per banche fatta in data 27/11/1964 e per ultima Compass: Camera dei Deputati. *Situazioni e prospettive dell'industria automobilistica nazionale*, Roma, Servizio Commissioni Parlamentari, 1971, p. 77.

¹ Compresi i derivati.

TABELLA 10.1.

Vendite della Lancia, suddivise in autovetture, autoveicoli e modelli, dal 1935 al 1940.

Autovetture e autoveicoli	1935	1936	1937	1938	1939	1940
— Autovetture						
Dilambda	49	27	22	2		1
Artena	703	234	10	1		227
Astura	386	223	67	265	127	13
Augusta	5.969	3.236	7	5		1
Aprilia		2	4.565	6.122	4.770	1.487
Ardea						1.700
Totale autovetture	7.107	3.722	4.671	6.395	4.897	3.429
— Autoveicoli						
Eptaiota	2					
Omicron	53	7				
Ro (nafta)	295	1.967	1.572	988	2	
Ro - Ro	42	60	89			1
Ro - Ro (nafta)				59	50	
3Ro (civile)				37	676	319
3Ro (militare)					657	2.646
3Ro P						78
Totale autoveicoli	392	2.034	1.661	1.084	1.385	3.044
Totale vendite	7.499	5.756	6.332	7.479	6.282	6.473

Elaborazione da: A.S.L., VII. Commerciale, 1. Vendite in generale, 0.176-181. Libro riepilogo vetture 1935-1940.

TABELLA 10.2.

Vendite della Lancia, suddivise in autovetture, autoveicoli e modelli, dal 1940 al 1950.

Autovetture e autoveicoli	1940	1941	1942	1943	1944	1945	1946	1947	1948	1949	1950
— Autovetture											
Dilambda	1	1		3							
Artena	227	59	192	17	1			1			
Astura	13	11	9		1						
Augusta	1										
Aprilia	1.487	801	750	88	10	71	1.301	1.853	2.723	3.040	19
Ardea	1.700	1.316	699	77	11	6	568	1.490	2.414	2.819	4.256
Taxi Roma		336	165								
Aurelia											1.084
Totale autovetture	3.429	2.524	1.815	185	23	77	1.869	3.344	5.137	5.859	5.359
— Derivati											
Furgoncino - Camioncino							554	1.306	1.263	1.539	1.218
Totale derivati							554	1.306	1.263	1.539	1.218
— Autoveicoli											
Ro - Ro	1										
3Ro (civile)	319	12	22	32	65	20	1.023				
3Ro (militare)	2.646	3.162	1.643	1.205	51	1					
3Ro ¹	78	56	15	12	703	652	500	1.073	253	230	
Carro elettrico		2	1			9	82	44	56	1	
Esaro				275	1.446	239	22	4			
Lince					246	4					
Esatau								1	260	512	885
Beta											472
Totale autoveicoli	3.044	3.232	1.681	1.524	2.511	925	1.627	1.122	569	743	1.357
Totale produzione	6.473	5.756	3.496	1.709	2.534	1.002	4.050	5.772	6.969	8.141	7.934

Elaborazione da: A.S.L., VII. Commerciale, 1. Vendite in generale, 0.176-189. Libro riepilogo vetture (1935-1950).

¹ Cfr. note alla Tab. 6.4.

TABELLA 10.3.

Vendite della Lancia, suddivise in autovetture, autoveicoli e modelli, dal 1950 al 1960.

Autovetture e autoveicoli	1950	1951	1952	1953	1954	1955	1956	1957	1958	1959	1960
— Autovetture											
Aprilia											
— autotelai	17										
Ardea											
— berlina	4.254	3.736	3.536	79							
Aurelia											
— berlina	912	3.732	3.719	2.001	850	1.201	371		1		
— B20, B24		313	742	794	625	711	312	557	527	58	
— autotelai	170	329	157	81	23	10	5				
Appia											
— berlina				4.771	9.559	5.166	5.370	8.200	7.819	10.493	16.002
— giardinetta											143
— autotelai							5	517	774	935	1.185
Flaminia											
— berlina								418	940	579	404
— Gt, convertibile, coupé, sport										646	1.680
Flavia											
— berlina											3
Totale autovetture	5.353	8.110	8.154	7.726	11.057	7.088	6.063	9.692	10.061	12.711	19.417
— Derivati											
Camioncino-furgoncino Ardea	1.218	1.084	1.263	469							
Camioncino-furgoncino Appia					580	996	672	702	667		
Jolly										340	873
Totale derivati	1.218	1.084	1.263	469	580	996	672	702	667	340	873
— Autoveicoli											
3Ro (civile)	20										
Esatau (civile)	624	328	607	818	1.106	839	912	679	491		
Esatau (militare)	132	500	64	104	135	103	109	1	10	736	1.121
Beta Z10-11 (benzina)	264	404	294	27	7	6					
Telai e gruppi mecc. per autobus e filobus	193	157	174	146	203	295	271	208	93		38
Carro militare leggero CL51		15	990	417	206	78	150	8			
Trattore militare leggero TL51			300	554	2	9	2				
Beta Z50-51 (nafta)					441	433	360	379	332	240	158
Esadelta										215	575
Veicolo militare pesante 506										13	21
Totale autoveicoli	1.233	1.404	2.429	2.066	2.100	1.763	1.804	1.275	926	1.204	1.913
Totale vendite	7.804	10.598	11.846	10.261	13.737	9.847	8.539	11.669	11.654	14.255	22.203

Elaborazione da: A.S.I., III. (Presidenza) - Direzione Generale, 6. Struttura aziendale (1951-1959); IX. Amministrazione, 3. Finanza, 10. Istituto Mobiliare Italiano (1955-1963).

TABELLA 10.4.

Vendite della Lancia, suddivise in autovetture, autoveicoli e modelli, dal 1960 al 1969.

Autovetture e autoveicoli	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969
— Autovetture										
Appia										
— berlina	16.002	14.403	11.537	4.659						
— giardinetta	143	151								
— autotelai	1.185	795	549	95	4					
Flaminia										
— berlina	404	405	368	252	174		115	49	42	
— Gt. convertibile, coupé, sport	1.680	1.707	1.353	1.261	550		254	132	415	69
Flavia										
— berlina	3	8.862	11.163	9.893	5.199		2.772	5.633	6.252	
— coupé			934		3.807		1.979	1.127	804	6.025
— convertibile				5.614	253		201	94	69	
— sport			71		169		88	24		
Fulvia										
— berlina				14.328	12.672		19.455	21.808	18.882	
— coupé							10.843	11.247	9.889	30.926
— coupé HF							383	435	410	
— sport							126	640	922	
Totale autovetture	19.417	26.323	25.975	36.102	22.828	33.291	36.216	41.189	37.685	37.020
— Derivati										
Jolly	873	719	668	557	27					
Superjolly				1	403		336	467	1.012	345
Totale derivati	873	719	668	558	430	—	336	467	1.012	345
— Autoveicoli										
Esatau	1.121	1.079	581	164	169		52	15	13	10
Beta Z50-51 (nafta)	158	1								
Esadelta	575	1.086	1.083	1.100	431		388	287	485	596
Telai e gruppi mecc. per autobus e filobus	38	18		1	39		90	58	90	186
Veicolo militare pesante 506	21	27	66	29	45		54	55	46	
Veicolo militare leggero 200		406	341	10	430		410	485	133	401
Esagamma			26	1.143	561		507	606	814	813
Trattore militare 206			2							
Totale autoveicoli	1.913	2.617	2.099	2.447	1.675	1.042	1.501	1.506	1.581	2.006
Totale vendite	22.203	29.659	28.742	39.107	24.933	34.333	38.053	43.162	40.278	39.371

Elaborazione da: A.S.L., IX. Amministrazione, 3. Finanza, 10. Istituto Mobiliare Italiano (1955-1959); 1. Documenti ufficiali della società, 2. Atti societari, 87. Verbali Consiglio Lancia 6/12/1962-2/02/1966; III. (Presidenza) - Direzione Generale, 15. Documentazione per banche fatta in data 27/11/1964 e per ultima Compass; 1. Documenti ufficiali della società, 2. Atti societari, 88. Verbali Consiglio Lancia 30/03/1966-29/03/1969 e 89. Verbali Consiglio Lancia 27/10/1969-2/12/1971; Camera dei Deputati, *Situazioni e prospettive dell'industria automobilistica nazionale*, Roma, Servizio Commissioni Parlamentari, 1971, p. 77.

TABELLA 11.1.

Esportazione e fatturato esportazione della Lancia dal 1926 al 1940.

Anni	Esportazione				Fatturato (milioni di lire correnti)				
	Autovetture	Autoveicoli	Totale	% Export su vendite	Autovetture	Autoveicoli	Parti di ricambio	Totale	% su fatturato totale
1926			1.204	51,5					
1927			1.238	48,5					
1928			1.100	41,6					
1929			789	32,0					
1930			596	30,1					
1931			513	33,7					
1932			322	11,0					
1933			343	7,1					
1934			541	7,6					
1935			667	9,0					
1936			425	7,4					
1937			1.255	19,8					
1938			958	12,8					
1939			1.031	16,4					
1940			776	12,0					

TABELLA 11.2.

Esportazione e fatturato esportazione della Lancia dal 1940 al 1969.

Anni	Esportazione				Fatturato (milioni di lire correnti)				
	Autovetture	Autoveicoli	Totale	% Export su vendite	Autovetture	Autoveicoli	Parti di ricambio	Totale	% su fatturato totale
1940			776	12,0					
1941			311	5,4					
1942			339	9,7					
1943			78	4,6					
1944			—						
1945			—						
1946			73	1,8					
1947								163.000	1,8
1948			210	3,0				356.000	3,1
1949								370.000	2,5
1950	195		210	2,7				266,000	1,8
1951	521		558	5,3					
1952	399		425	3,6					
1953									
1954									
1955									
1956	320	169	489	5,7					
1957	555	260	815	7,0					
1958	1.229	67	1.296	11,1	1.979,654	327,497	174,993	2.482,144	12,4
1959	2.204	148	2.352	16,5				4.365,248	18,7
1960	2.034	269	2.303	10,4				5.441,398	14,8
1961	2.781	235	3.016	10,2				6.215,705	11,9
1962	2.839	177	3.016	10,5				6.186,397	12,0
1963	3.302	213	3.515	9,0				7.354,620	10,2
1964	2.841	199	3.040	12,2					
1965	3.163	306	3.469	10,1					
1966	3.714	515	4.229	11,1	5.447,100	2.594,700	832,571	8.874,372	13,5
1967	5.469	369	5.838	13,5	7.785,122	2.012,750	909,821	10.707,693	14,3
1968	5.690	286	5.976	14,8	8.017,271	1.783,586	1.532,055	11.332,912	15,3
1969	6.029	269	6.298	16,0	7.991,468	2.170,816	1.283,557	11.445,841	15,5

Elaborazione da: A.S.I. IX. Amministrazione, 3. Finanza, 3. Finanziamento Eximbank; VII. Commerciale, 1. Vendite in generale, 0.176-181. Libro riepilogo vetture (1935-1950): Carte da ordinare, Statistiche automezzi immatricolati in Italia. Riepiloghi generali (1948-1957); III. (Presidenza) - Direzione Generale, 6. Struttura aziendale (1951-1959); IX. Amministrazione, 3. Finanza, 10. Istituto Mobiliare Italiano (1955-1963); 1. Documenti ufficiali della società, 2. Atti societari, 87. Verbali Consiglio Lancia 6/12/1962 - 2/02/1966; 88. Verbali Consiglio Lancia 30/03/1966-29/03/1969; 89. Verbali Consiglio Lancia 27/10/1969-2/12/1971; III. (Presidenza) - Direzione Generale, 15. Documentazione per banche fatta in data 27/11/1964 e per ultima Compass; Camera dei Deputati, *Situazioni e prospettive dell'industria automobilistica nazionale*, Roma, Servizio Commissioni Parlamentari, 1971, p. 77.

TABELLA 12.

Mercati di esportazione della Lancia, dal 1935 al 1960 (dati assoluti e percentuali).

Mercati	1935-1939 ¹		1940-1946 ¹		1950-1952				1958-1960 ¹			
	Autovetture Autoveicoli	Dati %	Autovetture Autoveicoli	Dati %	Autovetture	Autoveicoli	Totale	Dati %	Autovetture	Autoveicoli	Totale	Dati %
Europa	4.074	93,7	1.521	96,6	995	50	1.045	87,6	2.511	45	2.556	43,0
di cui:												
— Albania	112	2,6	48	3,0	—	—	—	—	—	—	—	—
— Austria	376	8,6	284	18,0	26	—	26	2,2	24	41	65	1,1
— Belgio	355	8,2	58	3,7	103	1	104	8,7	161	—	161	2,7
— Francia	22	0,5	4	0,3	57	—	57	4,8	538	—	538	9,0
— Germania	296	6,8	195	12,4	44	—	44	3,7	291	—	291	4,9
— Inghilterra	632	14,5	3	0,2	15	10	25	2,1	61	—	61	1,0
— Olanda	136	3,1	85	5,4	32	14	46	3,8	135	—	135	2,3
— Polonia	118	2,7	—	—	—	—	—	—	1	—	1	—
— Portogallo	123	2,8	13	0,8	57	1	58	4,8	181	—	181	3,0
— Spagna	129	3,0	276	17,5	2	3	5	0,4	11	—	11	0,2
— Svezia	74	1,7	10	0,6	20	—	20	1,7	241	—	241	4,0
— Svizzera	1.205	27,7	301	19,1	375	—	375	31,4	849	1	850	14,3
— Ungheria	334	7,7	74	4,7	—	—	—	—	—	—	—	—
Asia e Oceania	58	1,3	10	0,6	14	2	16	1,4	198	29	227	3,8
di cui:												
— Turchia	—	—	3	0,2	—	—	—	—	105	28	133	2,2
Africa	101	2,3	12	0,8	30	11	41	3,4	441	376	817	13,7
di cui:												
— Etiopia	—	—	—	—	—	—	—	—	2	246	248	4,2
— Sud Africa	36	0,8	6	0,4	—	—	—	—	335	—	335	5,6
Americhe	114	2,6	31	2,0	76	15	91	7,6	2.321	32	2.353	39,5
di cui:												
— U.S.A.	1	0,0	—	—	6	—	6	0,5	2.158	3	2.161	36,3
— Venezuela	—	—	—	—	—	—	—	—	96	29	125	2,1
Tot. esportazione	4.347	100,0	1.574	100,0	1.115	78	1.193	100,0	5.471	482	5.953	100,0
Tot. vendite	33.346		21.485		25.182	5.066	30.248		44.069	4.043	48.112	
% Esp. su vend.	13,03		7,32		4,42	1,53	3,94		12,41	11,92	12,37	

Elaborazione da: A.S.L., IX. Amministrazione, 3. Finanza, 3. Finanziamento Eximbank; Nuova documentazione, f. 325, Statistiche automezzi immatricolati in Italia. Riepilogo generale (1948-1957): II. Presidenza - Amministratore Unico - Consiglio di Amministrazione, 3. Documenti per Signor Presidente per fare relazione finanziaria; IX. Amministrazione, 3. Finanza, 10. Istituto Mobiliare Italiano (1955-1963).

¹ In tre casi i dati proposti in questa tabella divergono per alcune unità da quelli delle tab. 9.1, 9.2 per quanto concerne l'esportazione totale.

Tab. 9.1-9.2		Tab. 12
1935-1939	4336	4347
1940-1946	1577	1574
1958-1960	5951	5953

TABELLA 13.

Occupati alla Lancia, suddivisi in impiegati e operai per stabilimenti, filiali e consociate, dal 1939 al 1969.

Anni	Impiegati e dirigenti			Operai			Totale			Filiali		Consociate	
	Torino	Bolzano	Chivasso	Torino	Bolzano	Chivasso	Impiegati	Operai	Totale	Impiegati	Operai	Impiegati	Operai
1939							493	4.808	5.301				
1940							584	5.412	5.996				
1941							675	5.385	6.060				
1942							801	6.225	7.026				
1943							832	6.040	6.872				
1944							791	5.878	6.669				
1945							915	5.806	6.721				
1946							1.044	6.766	7.810				
1947									7.954				
1948									7.846				
1949									7.407				
1950	655	238		5.019	1.995		893	7.014	7.907	88	464		8911
1951	688	243		4.857	1.995		931	6.852	7.783				
1952	697	238		4.837	1.977		935	6.814	7.749				
1953	703	236		4.826	2.133		939	6.959	7.898				
1954	732	229		4.892	2.041		961	6.933	7.894				
1955	704	221		3.999	1.889		925	5.888	6.813				
1956	727	213		4.099	1.766		940	5.865	6.805	94	568		
1957	782	212		4.350	1.861		994	6.211	7.205	100	552		
1958	709	182		3.474	1.375		891	4.849	5.740	96	518		
1959	812	187		3.839	1.450		999	5.289	6.288	101	461		
1960	995	217		4.733	2.363		1.212	7.096	8.308	122	506		
1961	1.094	246		5.221	2.454		1.340	7.675	9.015	123	582		
1962	1.106	264	70	5.167	2.734	929	1.440	8.830	10.270	145	664	52	651
1963	1.202	311	141	4.244	2.788	2.409	1.654	9.441	11.095	168	715	50	417
1964	1.166	297	135	3.572	2.276	1.955	1.598	7.803	9.401	184	737	53	375
1965	1.144	285	121	3.353	2.091	1.741	1.550	7.185	8.735	189	731	50	375
1966	1.161	286	124	3.426	2.234	1.792	1.571	7.452	9.023	210	814	55	423
1967	1.174	284	134	3.834	2.682	2.420	1.592	8.936	10.528	218	775	55	518
1968	1.221	276	129	3.450	2.628	2.034	1.626	8.112	9.738	222	782	56	462
1969	1.231	287	131	3.875	2.860	2.214	1.649	8.949	10.598	238	838	44	392

Elaborazione da: A.S.L. IX. Amministrazione, 3. Finanza, 3. Finanziamento Eximbank; IX. Amministrazione, 3. Finanza, 8. Relazione informativa sulla «lettera di progetto» presentata all'E.C.A.; IX. Amministrazione, 3. Finanza, 10. Istituto Mobiliare Italiano (1955-1963); Carte da riordinare, Rilevazione statistica dell'andamento dell'occupazione negli anni 1951-1961 e Situazione Personale Sede - Stabilimento di Bolzano - filiali e consociate (1958-1969).

TABELLA 14.

Produzione, produttività, ore lavorate dagli operai e monte salari alla Lancia dal 1938 al 1969.

Anni	Produzione totale (a)	Produzione indicizzata ¹ (b)	Operai in produzione (c)	Produttività media		Ore lavorate da operai in produzione (d)	Media ore per auto		Monte salari operai in prod. (mil.) (e)	Costo orario per operaio (lire)
				(a):(c)	(b):(c)		(d):(a)	(d):(b)		
1938	7.434	12.249,4	4.700	1,58	2,61	8.603.759	1.157,4	702,4		
1939	6.262	12.316,5	4.808	1,30	2,56					
1940	6.571	17.572,8	5.412	1,21	3,25	10.358.696	1.576,4	589,5		
1941	6.241	17.026,6	5.385	1,16	3,16					
1942	2.919	9.304,4	6.225	0,47	1,49					
1943	1.653	6.232,0	6.040	0,27	1,03					
1944	2.060	8.886,1	5.878	0,35	1,51					
1945	1.116	4.302,3	5.806	0,19	0,74					
1946	4.001	9.416,0	6.766	0,59	1,39					
1947	6.131	10.987,8				13.627.635	2.222,7	1.240,3		
1948	6.719	8.931,0				13.573.773	2.020,2	1.519,8		
1949	8.558	12.621,5								
1950	8.176	12.624,1	7.014	1,17	1,80					
1951	11.546	17.192,0	6.852	1,69	2,51					
1952	11.415	18.057,4	6.814	1,68	2,65					
1953	9.781	16.674,8	6.959	1,41	2,40					
1954	14.706	21.560,0	6.933	2,12	3,11					
1955	9.423	15.617,5	5.888	1,60	2,65					
1956	7.910	12.088,3	5.865	1,35	2,06	14.764.322	1.866,5	1.221,4	5.262,6	356,4
1957	12.293	16.670,2	6.211	1,98	2,68	16.131.680	1.312,3	967,7	5.873,1	364,1
1958	11.847	16.067,5	4.849	2,44	3,31	14.000.904	1.181,8	871,4	5.306,5	473,9
1959	13.453	18.003,8	5.289	2,54	3,40	14.192.610	1.055,0	788,3	4.820,2	495,5
1960	24.083	33.062,4	7.096	3,39	4,66	14.969.682	621,6	452,8	7.418,1	525,8
1961	30.748	45.115,8	7.675	4,01	5,88	17.771.160	578,0	393,9		645,5
1962	29.337		8.830	3,32		16.829.925	573,7			734,4
1963	44.289		9.441	4,69		19.527.776	440,9		14.342,7	805,5
1964	31.540		7.803	4,04		13.178.320	417,8		10.615,5	841,5
1965	26.539		7.185	3,69		11.553.501	435,3		9.719,2	841,3
1966	36.784		7.452	4,94		14.221.344	386,6		11.818,4	831,0
1967	44.666		8.936	5,00		17.279.041	386,8		15.642,9	905,3
1968	39.387		8.112	4,86		16.150.404	410,0		14.975,9	927,3
1969	33.530		8.949	3,75		15.132.723	451,3		16.695,1	1.103,2

Elaborazione da: A.S.L., IX. Amministrazione, 3. Finanza, 3. Finanziamento Eximbank; IX. Amministrazione, 3. Finanza, 8. Relazione informativa sulla «lettera di progetto» presentata all'E.C.A.: IX. Amministrazione, 3. Finanza, 10. Istituto Mobiliare Italiano (1955-1963); Carte da riordinare, Rilevazione statistica dell'andamento dell'occupazione negli anni dal 1951 al 1961 e Situazione Personale Sede - Stabilimento di Bolzano - filiali e consociate (1958-1969); III. (Presidenza) - Direzione Generale, 6. Struttura aziendale 1958 e 15. Documentazione per banche fatta in data 27/11/1964 e per ultima Compass; II. Presidenza-Amministratore Unico - Consiglio di Amministrazione, 3. Documenti per Signor Presidente per fare relazione finanziaria; 1. Documenti ufficiali della società, 2. Atti societari, 87. Verbalì Consiglio Lancia 6/12/1962-2/02/1966, 88. Verbalì Consiglio Lancia 30/03/1966-29/03/1969 e 89. Verbalì Consiglio Lancia 27/10/1969-2/12/1971; Archivio Istituto Gramsci, Fondo Fiom, busta 140, XXIX Lancia, Statistiche rendimento, 1949.

¹ La produzione indicizzata è stata ottenuta omogeneizzando due diversi indicatori: il primo del 1947 che assumeva come base il coefficiente 1 per gli autotelai dell'Aprilia e dell'Aurelia; il secondo del 1958-1960 che equiparava ad 1,10 l'Appia berlina.

Nota bibliografica

Archivi consultati

Archivio Storico Lancia (A.S.L.)

Documenti ufficiali della società,

I. Consiglio di amministrazione

II. Presidenza-Amministratore Unico

III. Presidenza-Direzione Generale

IV. Produzione

VII. Commerciale

VIII. Filiali

IX. Amministrazione

X. Partecipazioni.

Registro degli Atti di battesimo della parrocchia di Fobello.

Archivio del Museo dell'Automobile di Torino.

Archivio Centrale dello Stato: Presidenza del Consiglio dei Ministri; Ministero dell'Industria, del Commercio e del Lavoro; Ministero del Commercio e del Lavoro; Ministero del Commercio con l'Estero; Ministero dell'Industria del Commercio e dell'Artigianato; Ministero dell'Interno, Ministero del Tesoro; Ministero Armi e Munizioni; Ministero dei trasporti e dell'Aviazione Civile; Ministero dell'Africa Italiana; Ministero della Produzione Industriale; Ministero dell'Agricoltura, Industria e Commercio; Ministero dell'Aeronautica; Ministero della Marina; Corte Suprema di Cassazione; Ministero della Guerra; Ministero della Difesa; Corte dei Conti; Senato; Atti Parlamentari; Corte Suprema di Cassazione; Iri; Fiom.

Archivio Storico Ansaldo.

Archivio Storico Diplomatico Ministero degli Esteri.

Archivio Storico ATAC (Roma),

Archivio Storico del Comune di Torino, Fondo Miscellanea Industria e Commercio,;

Archivio di Stato di Torino, Gabinetto di Prefettura.

Archivio Centro Gobetti.

Fondazione Cavalieri del Lavoro, «fascicolo Lancia».

National Archives and Records Administration, Washington DC.

National Archives and Records Administration, Suitland MD.

Carte Tom Stewart.

Carte W.A. Gosden.

Monografie e saggi

A.A.S.S., *Il primo quadriennio di gestione*, Roma 1932.

AA.VV., *Automobile*, in *Enciclopedia italiana*, vol. V, Milano 1930.

AA.VV., *Nell'anniversario della morte di Vincenzo Lancia*, Torino 1938.

AA.VV., *Chi è dell'automobilismo italiano*, Roma 1964.

AA.VV., *Cultura operaia e vita quotidiana in Borgo San Paolo*, in AA.VV., *Torino fra le due guerre*, Torino 1978.

AA.VV., *Le Alfa Romeo di Vittorio Jano*, Roma 1982.

AA.VV., *50° Anniversario dell'inaugurazione dello stabilimento di Bolzano*, Laives 1987.

W. J. ABERNATHY, *The Productivity Dilemma*, Baltimore 1978.

M. ABRATE, *Industria: orientamenti e ipotesi per una ricerca storica*, in AA.VV., *Piemonte che cambia*, Torino 1976.

M. ABRATE, *La lotta sindacale nella industrializzazione in Italia: 1906-1926*, Milano 1967.

G. ACUTIS, *L'industria automobilistica*, in AA.VV., *L'indipendenza economica italiana* (a cura di L. Loiacono), Milano 1937.

G. AMARI, *Torino come Detroit*, Bologna 1980.

G. AMARI-M. BARBERIS (a cura di), *Marche italiane scomparse*, Torino 1977.

ANFIA, *Automobile in cifre*, Torino 1987, dal 1950 varie annate.

A. T. ANSELMi, *Isotta Fraschini*, Milano 1977.

A. T. ANSELMi (a cura di), *Carrozzeria italiana cultura e progetto*, Roma 1978.

A. T. ANSELMi (a cura di), *Alfa, immagini e percorsi*, Milano 1985.

A. T. ANSELMi, *Automobili Fiat*, Milano 1986.

P. BAIRAITI, *Valletta*, Torino 1983.

P. BAIRAITI, *Gaudenzio Bono*, in *Dizionario biografico degli italiani*, vol. 34, Roma 1988.

J. P. BARDOU e altri, *The Automobile Revolution*, Chapel Hill, 1982.

A. BAROCCI, *La fabbrica di Borgo San Paolo dalle origini al 1939*, in Progetto Archivio Storico Fiat, *Le carte scoperte*, Milano 1990.

A. BELLU, *Toutes les voitures françaises et leur rivaux*, Herne 1984.

A. BELLUCCI, *L'automobile italiana 1918-1943*, Bari 1984.

- G. BENEDETTI, *Trasporti e comunicazioni*, in *Annali dell'economia italiana*, vol. 10, tomo 2, Roma 1982.
- F. BERNABÒ, *Fiat*, Milano 1981.
- F. BERNABÒ, *La storia industriale della Lancia*, in AA.VV., *Lancia*, Milano 1983.
- F. BERNABÒ, *Lancia Aurelia G.T.*, Milano 1989.
- D. BIGAZZI, *Organizzazione del lavoro e realizzazione nella crisi del fascismo*, in «Studi storici», aprile-giugno 1978.
- D. BIGAZZI, *Gli operai della catena di montaggio: la Fiat 1922-1943*, in AA.VV., *La classe operaia durante il fascismo*, in «Annali Fondazione Feltrinelli 1979-1980», Milano 1980.
- D. BIGAZZI, *Un'impresa italiana sul mercato mondiale: l'attività multinazionale della Fiat fino al 1940*, in «Annali di storia d'impresa», n. 2, 1986.
- D. BIGAZZI, *Il Portello. Operai, tecnici e imprenditori all'Alfa Romeo 1906-1926*, Milano 1988.
- D. BIGAZZI, *Milano e l'automobile: le vicende dell'industria*, in A. T. ANSELMi (a cura di), *L'automobile a Milano 1879-1949*, Milano 1990.
- D. BIGAZZI, *Management strategies in the Italian car industry 1906-1945: Fiat and Alfa Romeo*, in S. TOLLIDAY and J. ZEITLIN (eds), *The automobile industry and its Workers*, Oxford 1986.
- I. BONARDI, *Le corse del 1907 e l'industria automobilistica italiana*, Roma 1908.
- F. BONELLI, *La crisi del 1907. Una tappa dello sviluppo industriale in Italia*, Torino 1971.
- F. BONELLI, *Lo sviluppo di una grande impresa in Italia*, Torino 1975.
- L. BONIFACIO, *L'industria automobilistica italiana dal 1900 al 1920*, tesi di laurea, facoltà di Economia e Commercio, Università di Ancona, a.a. 1988-1989.
- A. BOSELLINI, *Sviluppo dell'industria automobilistica e commercializzazione dell'automobile in Italia: 1899-1940*, tesi di laurea, Università L. Bocconi, Milano, a.a. 1987-1988.
- B. BOTTIGLIERI, *Alle origini di una grande impresa*, in Progetto Archivio Storico Fiat, *I primi quindici anni della Fiat*, Milano 1987.
- Camera di Commercio di Torino, *Statistica delle industrie del distretto camerale*, Torino 1912.
- Camera dei Deputati, *Relazioni della commissione parlamentare d'inchiesta per le spese di guerra*, Roma 1923.
- Camera dei Deputati, *Situazione e prospettive dell'industria automobilistica nazionale*, Servizio Commissioni Parlamentari, Roma 1971.
- G. CANDELORO, *Storia dell'Italia moderna*, vol. XI, Milano 1986.
- G. CANESTRINI, *Storia dell'industria automobilistica in Italia*, in AA.VV., *L'automobilismo italiano*, Torino 1968.
- G. CAPPA, *Fulvia, Flavia e Flaminia. Restauro e conservazione*, in S. PUTTINI, *Lancia Fulvia Flavia e Flaminia*, Milano 1989.
- G. L. CARDEN, *Machine Tool Trade in Germany, France, Switzerland, Italy, and United Kingdom*, Washington 1909.
- A. CARPARELLI, *Ernesto Rossi*, in A. MORTARA (a cura di), *I protagonisti dell'intervento pubblico in Italia*, Milano 1984.
- V. CASTRONOVO, *Giovanni Agnelli*, Torino 1977.
- V. CASTRONOVO, *L'industria italiana dall'Ottocento ad oggi*, Milano 1980.
- V. CASTRONOVO, *Torino*, Bari 1987.
- P. CASUCCI, *Guida alle automobili d'oro*, Milano 1978.
- E. CAVALLO (a cura di), *Nato con l'automobile*, Milano, s.d.
- A. CIMAROSTI, *La Lancia nelle corse*, in AA. VV., *Lancia* cit.
- A. D. CHANDLER JR., *Scale and Scope. Dynamics of Industrial Enterprise 1880s-1940s*, Boston 1990.
- V. COMOLI MANDRACCI, *Torino*, Bari 1980.
- A. CONFALONIERI, *La «riorganizzazione finanziaria della Fiat e la ripresa dell'industria automobilistica*, in IDEM, *Banca e industria in Italia dalla crisi del 1907 all'agosto del 1914*, Milano 1982.
- A. COSTANTINO, *Le piccole grandi marche automobilistiche italiane*, Novara 1983.
- A. COVA, *Alto prezzo degli alimentari a Milano, 1870-1874*, in «Bollettino per l'Archivio della Storia del Movimento Cattolico in Italia», I, 1974.
- Credito Italiano, *Notizie statistiche*, Roma, dal 1907, varie annate.
- A. DEL VESCOVO, *Il trasporto terrestre in Italia*, Milano 1963.
- A. D'ORSI, *Un profilo culturale*, in V. CASTRONOVO, *Torino*, Bari 1987.
- M. DORIA, *Note sull'industria meccanica italiana nella Ricostruzione*, in «Rivista di Storia Economica», n. 1, 1987.
- A. M. FALCHERO, *La Banca Italiana di Sconto 1914-1921*, Milano 1990.
- G. FARCION, *L'industria degli automobili*, in AA.VV., *La vita industriale e finanziaria italiana dal 1904 al 1907*, Torino 1910.
- Fiat, *Linea Fiat*, Torino 1966.
- A. FOSCHI, *I bilanci Lancia 1910-1969*, in Progetto Archivio Storico Fiat, *Le carte scoperte*, Milano 1990.
- A. FOSCHI, *La parabola storica della Lancia attraverso la lettura dei bilanci*, in Progetto Archivio Storico Fiat, *Le carte scoperte*, Milano 1990.
- G. FUÀ, *Lavoro e reddito*, vol. I, in IDEM, *Lo sviluppo economico italiano*, 3 voll., Milano 1969-1991.
- P. GABERT, *Turin Ville Industrielle*, Parigi 1964.
- G. A. GARCIA, *Tutta la storia dell'Alfa Romeo*, Milano 1981.
- D. GIACOSA, *I miei 40 anni di progettazione alla Fiat*, Milano 1979.
- E. GIANERI (GEC), *Storia di Torino industriale*, Torino s.d.
- Her Majesty's Stationery Office, *Annual Statement of the Trade of the United Kingdom with Foreign Countries and British Country*, Londra 1931.
- D. A. HOUNSHELL, *From the American System to Mass Production 1800-1932*, Baltimora 1984.
- S. LANARO, *Nazione a lavoro*, Venezia 1988³.
- G. LANCIA, *Manuale del macellaio e del pizzicagnolo*, Torino 1891.
- D. S. LANDES, *Prometeo liberato*, Torino 1978.
- J. M. LAUX, *In First Gear The Automobile Industry to 1914*, Liverpool 1976.
- F. LEVI, *Torino*, in AA.VV., *Il triangolo industriale tra ricostruzione e lotta di classe 1945-1948*, Milano 1974.
- M. LICHTNER (a cura di), *L'organizzazione del lavoro in Italia*, Roma 1975.
- R. LURAGHI, *Agricoltura, industria e commercio in Piemonte dal 1848 al 1861*, Torino 1967.

- B. R. KIMES-H. A. CLARK JR., *Standard Catalog of American Cars 1805-1942*, Iola, Wisconsin 1985.
- C. P. KINDLEBERGER, *Commercial Policy between the two wars*, in *The Cambridge Economic History* (P. Mathias, S. Pollard eds.), Cambridge 1989.
- E. MAGRINI, *L'industria automobilistica italiana nel 1907*, in G. PINARDI-A. SCHIAVI (a cura di), in «L'Italia Economica», II, 1908.
- A. MANTEGAZZA, *La formazione del settore aeronautico italiano*, in *Annali della Storia d'Impresa*, 2, 1986.
- G. MARZORATI, *Guida di Torino*, 63° anno, 1891.
- G. MENEGAZZI, *La politica di sviluppo del settore automobilistico in Italia*, Padova 1967.
- C. MOCHI, *I trasporti*, in *Annali dell'economia italiana*, vol. 8, tomo 2, Roma 1988.
- V. MOLARI, *L'industria automobilistica torinese: nascita e sviluppo*, tesi di laurea, Facoltà di Economia e Commercio di Torino, a.a. 1962-1963.
- Moody's *Manual of Investments, American and Foreign Industrial Security*, New York 1929.
- V. MORETTI, *La scommessa di Gianni Lancia*, Milano 1989.
- S. MUSSO, *Gli operai di Torino*, Milano 1980.
- T. R. NICHOLSON, *Auto negli anni Venti*, Milano 1968.
- L. ORSINI, *Mille Miglia*, Milano 1990.
- S. ORTAGGI, *Il prezzo del lavoro*, Torino 1988.
- W. H. J. OULDE WEERNENK, *La Lancia, 70 years of excellence*, Londra 1979.
- D. OWEN, *Lancia*, in «Automobile Quarterly», n. 4, 1974, pp. 351-352.
- G. PALA-M. PALA, *Lo sviluppo dei trasporti*, in G. FUÀ (a cura di), *Lo sviluppo economico in Italia*, Milano, vol. III, 1969.
- R. PETRI, *Storia di Bolzano*, Padova 1989.
- R. PETRI, *La frontiera industriale*, Milano 1990.
- B. PIGNACCA, *Ruote in divisa*, Milano 1989.
- PININFARINA, *Sessant'anni*, Torino 1990.
- M. PIZZIGALLO, *Alle origini della politica petrolifera italiana 1920-1925*, Milano 1981.
- M. PIZZIGALLO, *L'Agip negli anni ruggenti (1926-1932)*, Milano 1984.
- M. E. PORTER, *Il vantaggio competitivo*, Milano 1987.
- G. PROCACCI, *Storia degli italiani*, Bari 1977.
- Progetto Archivio Storico Fiat, *Fiat 1915-1930. Verbali dei consigli di amministrazione*, 2 voll., Milano 1991.
- Progetto Archivio Storico Fiat, *Fiat 1899-1930. Storia e documenti*, Milano 1991.
- A. PUGNANI, *Storia della motorizzazione militare italiana*, Torino 1951.
- G. M. REY, *L'economia italiana dal 1950 al 1985*, in *La nuova enciclopedia del diritto e dell'economia Garzanti*, Milano 1985.
- G. ROSANI, *D24 e le Lancia Sport*, Milano 1991.
- N. ROSANI, *Il palazzo uffici della Lancia a Torino*, in «Atti e rassegna tecnica della Società degli Ingegneri e degli Architetti in Torino», dicembre 1958.
- E. ROSSI, *Il malgoverno*, Bari 1958.
- E. ROSSI, *Borse e Borsaio*, Bari 1961.
- G. SAPELLI, *Organizzazione, lavoro e innovazione industriale nell'Italia tra le due guerre*, Torino 1978.
- G. SAPELLI, *Gli «organizzatori della produzione» tra struttura di impresa e modelli culturali*, in *Storia d'Italia*, Annali 4, Torino 1981.
- G. SAPELLI, *Governo, società e impresa automobilistica: il caso italiano*, in «Quaderni Fondazione Gian Giacomo Feltrinelli», n. 25, 1983.
- G. SAPELLI, *L'organizzazione del lavoro all'Alfa Romeo 1930-1951. Contraddizioni e superamento del «modello svizzero»*, in «Storia in Lombardia», n. 2, 1987.
- O. SASSI, *Considerazioni sul progresso tecnologico alla Fiat nella produzione automobilistica*, in AA.VV., *Il progresso tecnologico e la società italiana*, Milano 1961.
- G. SOMALVICO, *Lineamenti storici dell'industria italiana dell'automobile*, tesi di laurea, facoltà di Economia e Commercio, Università di Urbino, a.a. 1965-1966.
- P. SPRIANO, *Storia di Torino operaia e socialista*, Torino 1972.
- G. TATTARA, *Protezione effettiva e sviluppo di alcuni settori dell'industria manifatturiera italiana dal 1921 al 1939*, in «Studi economici», n. 11, 1980.
- A. TOURAINE, *L'evoluzione del lavoro operaio alla Renault*, Torino 1974.
- R. TREMELLONI, *I trasporti e le comunicazioni in Italia*, in «Fiera internazionale di Milano», Milano 1957.
- N. TROW, *Lancia: the Shield and Flag*, North Pomfret (Vermont) 1980.
- N. TROW, *Lancia Racing*, Londra 1987.
- C. TURANI, *Padroni senza cuore*, Milano 1980.
- Unione Italiana Fabbriche Automobili, *L'industria automobilistica italiana e la rinnovazione dei trattati di commercio*, Torino 1914.
- J. VARIN, *Bonneuil sur Marne, une histoire millénaire*, Bonneuil Promotion 1989.
- G. F. VENE, *Mille lire al mese*, Milano 1988.
- G. F. VENE, *Vola Colomba*, Milano 1990.
- F. VEZZANI, *I trasporti terrestri*, Firenze 1937.
- G. VOLPATO, *L'industria automobilistica internazionale*, Padova 1983.
- G. VOLPATO, *Il caso Fiat* (di prossima pubblicazione).
- J. P. WOMACK, D. JONES, D. ROOS, *The Machine that Changed the World*, New York 1990.
- V. ZAMAGNI, *La dinamica dei salari nel settore industriale 1921-1939, in L'economia italiana nel periodo fascista*, in «Quaderni storici», n. 29-30, 1975.
- V. ZAMAGNI, *Dalla periferia al centro*, Bologna 1990.
- Q. ZECHINI, *Le strade italiane nel primo centenario dell'unità nazionale*, in «Quaderni di autostrade», Roma 1962.
- G. ZUNINO, *Struttura industriale sviluppo tecnologico e movimento operaio a Torino nel secondo dopoguerra*, in F. PASSERIN D'ENTREVES, *Movimento operaio e sviluppo economico in Piemonte negli ultimi cinquant'anni*, Torino 1978.

Periodici

- ANONIMO, *Italy's Motor Industry*, in «The Motor», 24 ottobre 1911.
- ANONIMO, *La fabbrica di automobili Spa*, in «Motori, Cicli e Sports», 7-9 novembre 1912.
- ANONIMO, *Perché in Italia vi sono poche automobili*, in «Motori Aero Cicli & Sports» (d'ora in poi «MACS»), 17-24 giugno 1914.
- ANONIMO, *Il successo della Lancia*, in «MACS», 12-19 novembre 1914.
- ANONIMO, *La vettura Lancia e il mercato mondiale*, in «MACS», 24-30 dicembre 1914.
- ANONIMO, *La disastrosa condizione delle strade*, «MACS», 7-14 marzo 1915.
- ANONIMO, *La fervida attività dell'Isotta Fraschini dai camion ai motori d'aviazione*, in «MACS», 12-20 maggio 1915.
- ANONIMO, *Lo chassis Lancia 1915 per le automitragliatrici italiane*, in «MACS», 12-20 maggio 1915.
- ANONIMO, *La classica distinzione delle vetture Lancia*, in «MACS», 27 dicembre 1915-2 gennaio 1916.
- ANONIMO, *La trionfale evoluzione dell'Isotta Fraschini*, in «MACS», giugno 1916.
- ANONIMO, *Il massimo trionfo del motore Spa per aviazione*, in «MACS», giugno 1916.
- ANONIMO, *La Società Edoardo Bianchi, la sua attività presente e il suo programma per l'avvenire*, in «MACS», giugno 1916.
- ANONIMO, *Nuovi ed imponenti sviluppi degli stabilimenti Edoardo Bianchi per la guerra e per dopo la guerra*, in «MACS», giugno 1916.
- ANONIMO, *L'opera della Fiat nel 1916 tutta dedicata alla guerra*, in «MACS», 15-21 gennaio 1917.
- ANONIMO, *L'eletto stile meccanico dell'Isotta Fraschini*, in «MACS», aprile 1917.
- ANONIMO, *Una produzione che porta il suo concorso caratteristico in ogni campo*, in «MACS», aprile 1917.
- ANONIMO, *Il divieto di circolazione delle vetture automobili private*, in «MACS», 15-22 settembre 1917.
- ANONIMO, *Le officine della Fiat*, in «MACS», 15-22 ottobre 1917.
- ANONIMO, *L'Italia per l'aviazione*, in «MACS», 23-30 ottobre 1917.
- ANONIMO, *L'opera della Fiat nel 1917*, in «MACS», 7-15 gennaio 1918.
- ANONIMO, *La rete automobilistica italiana e la Fiat*, in «MACS» 12-18 febbraio 1918.
- ANONIMO, *Il plebiscito contro i monopoli*, in «MACS», 22-27 febbraio 1919.
- ANONIMO, *La quadruplicata produzione della casa Bianchi*, in «MACS», 15-22 giugno 1919.
- ANONIMO, *Il disfacimento delle strade nei dintorni di Milano*, in «MACS», 31 luglio-6 agosto 1919.
- ANONIMO, *La produzione automobilistica italiana per il 1919-1920. La fabbrica Lancia*, in «MACS», 15-22 agosto 1919.
- ANONIMO, *La Fiat nel 1919*, in «MACS», 15-22 dicembre 1919.
- ANONIMO, *L'Italia. Dall'austerità della sua opera all'eccellenza della sua nuova creazione di pace*, in «MACS», 15-22 marzo 1920.
- ANONIMO, *Governo e parlamento contro l'automobilismo*, in «MACS», 15-22 luglio 1920.
- ANONIMO, *La nuova vettura Lancia tipo Lambda*, in «MACS», 30 aprile-6 maggio 1922.
- ANONIMO, *La Lambda precorritrice e ispiratrice delle più moderne tendenze*, in «MACS», 7-14 aprile 1927.
- ANONIMO, *Lancia to invade Market Here*, in «The New York Times», 14 gennaio 1928.
- ANONIMO, *Lancia in England*, in «The Autocar», 13 luglio 1928.
- ANONIMO, *Il primo salone italiano dell'automobile*, in «Motor Italia», maggio-giugno 1928.
- ANONIMO, *And Now the Lancia*, in «Automobile Topics», 6 ottobre 1928.
- ANONIMO, *Will Make Italia Automobile in U.S.*, in «Automobile Topics», 29 settembre 1929.
- ANONIMO, *Automobile Show Opens Here Today*, in «The New York Times», 5 gennaio 1929.
- ANONIMO, *Il nuovo codice stradale*, in «Le Vie d'Italia», marzo 1929, n. 3.
- ANONIMO, *Dispute Fugazy on City Trust Note*, in «The New York Times», 26 marzo 1929.
- ANONIMO, *Ferrari Concerns Are Sued by State*, in «The New York Times», 29 marzo 1929.
- ANONIMO, *Ask if Ferrari Had Crime Record*, in «The New York Times», 30 marzo 1929.
- ANONIMO, *Warder refuses to Waive Immunity*, in «The New York Times», 21 maggio 1929.
- ANONIMO, *Warder Owens Stock in the City Trust Co.*, in «The New York Times», 28 maggio 1929.
- ANONIMO, *Moses Reports on City Trust Failure*, in «The New York Times», 11 luglio 1929.
- ANONIMO, *Le strade d'Europa nel 1929*, in «L'auto italiana», 31 ottobre 1929.
- ANONIMO, *Finds «New Note» At Motor Salon*, in «The New York Times», 8 dicembre 1929.
- ANONIMO, *Un'industria che non lamenta la crisi*, in «Il Lavoro Fascista», 2 febbraio 1932.
- ANONIMO, *Lancia domina nel salone*, in «MACS», numero speciale, aprile-maggio 1932.
- ANONIMO, *L'Augusta una piccola vettura ma una vettura Lancia*, in «MACS», numero speciale, aprile 1933.
- ANONIMO, *Una grande area industriale. I nuovi stabilimenti Lancia a Bolzano e a Addis Abeba*, in «MACS», 21 dicembre 1936.

- ANONIMO, *L'improvvisa morte di Vincenzo Lancia*, in «Gazzetta del Popolo», 16 febbraio 1937.
- ANONIMO, *La produzione automobilistica italiana per il 1937*, in «MACS», 30 novembre-12 dicembre 1937.
- ANONIMO, *Evoluzione dei programmi Lancia: dai circuiti di velocità ai mercati esteri*, in «Motor Italia», luglio-agosto 1955.
- ANONIMO, *La «Lancia» al contrattacco: Appia 2ª serie*, in «Quattroruote», aprile 1956.
- ANONIMO, *Vincenzo Lancia inedito: Ricordi e aneddoti raccolti e trascritti da Domenico Jappelli*, in «Rivista Lancia», autunno 1962, n. 9.
- ANONIMO, *Le prime di una nuova generazione*, in «Ruote classiche», dicembre 1987.
- F. BERNABÒ, *Lancia: quell'uomo che cambio l'automobile*, in «Illustrato Fiat», marzo 1981.
- C. BISS, *Getting Ready for the European motor Salon*, dicembre 1922, in «Vanity Fair».
- B. BISCARETTI, *Siamo ancora troppo pochi!*, in «Motor Italia», estate 1950.
- G. CALBIANI, *In memoria di Antonio Fessia*, in «Rivista Lancia», 1969, n. 25.
- G. CANESTRINI, *La nostra politica automobilistica*, in «L'automobile italiana», agosto 1945.
- P. CASUCCI, *Laureato dalla storia*, in «Ruote classiche», settembre 1990.
- C. COLLATUZZO, *Conoscere le nostre aziende: la Lancia*, in «Trasporti Industriali», n. 68, ottobre 1968.
- M. DEL VESCOVO, *Pronti per l'Europa*, in «Vado e Torno», n. 9, 1963.
- G. DE SIMONE, *Sovraccarico a oltranza*, in «Vado e Torno», n. 8-9, 1964.
- A. FARNELLI, *Il campanile d'acciaio*, in «Motor Italia», marzo-aprile 1955.
- C. FILIPPINI, *Centomila*, in «L'auto italiana», 15 novembre 1950.
- G. FONTANELLA, *La revisione della regolamentazione del trasporto di merci su strada*, in «Automobilismo e automobilismo industriale», n. 1, 1960.
- S. GOTTA, *Lancia pioniere dell'automobilismo*, in «Le Vie d'Italia», aprile 1937.
- A. LATORRE, *Hanno detto a Bruxelles*, in «Vado e Torno», n. 2, 1962.
- G. LORI, *Rivendicazioni ed elemento politico nello sciopero alla Lancia*, in «Quaderni Rossi», n. 2, 1962.
- J. A. LUCAS, *Features of the Lancia Plant and Organisation*, in «American Machinist», 5 gennaio 1928.
- J. A. LUCAS, *Lancia Methods of Machining Aluminium Cylinder Blocks*, in «American Machinist», 9 febbraio 1928.
- J. A. LUCAS, *An Unusual Crankshaft and How It Is Made*, in «American Machinist», 15 marzo 1928.
- J. A. LUCAS, *The Lancia Floating Front-Wheel Suspension*, in «American Machinist», 29 marzo 1928.
- J. A. LUCAS, *Automobile Body and Frame Combined in a Single Unit*, in «American Machinist», 3 maggio 1928.
- E. M., *L'opera di Vincenzo Lancia*, in «MACS», 28 febbraio-6 marzo 1937.
- C. MADARO, *Lancia «Appia»*, in «Quattroruote», marzo 1956.
- C. MADARO, *Prove su strada. Lancia Appia 2ª serie*, in «Quattroruote», settembre 1956.
- M. MACINI, *La politica antimotorizzazione*, in «Quattroruote», gennaio 1958.
- G. MAGNANI, *Il salone di Torino*, in «Auto italiana», 1 maggio 1950.
- C. MARIANI, *Il problema dei trasporti in Italia*, in «L'automobile italiana», agosto 1945.
- C. MARIANI, *Antonio Fessia umanista dell'automobile*, in «Quattroruote», marzo 1962, n. 3.
- G. MARZOLLA, *Dossier Lancia Lambda*, in «Ruote classiche», settembre 1988.
- G. MAZZOCCHI, *Abolire la tassa di circolazione*, in «Quattroruote», maggio 1958.
- G. MAZZOCCHI, *I sindacati degli automobilisti parleranno dalle pagine di Quattroruote*, in «Quattroruote», maggio 1964.
- A. MAZZUCCA, *Pesenti: 50 anni da protagonista*, in «Il Sole-24 Ore», 22 settembre 1984.
- MIG., *Perché le straniere sono sempre più numerose in Italia*, in «Quattroruote», maggio 1963.
- G. MIGLIAVACCA, *Oltre il milione*, in «Quattroruote», marzo 1987.
- M. MORASSO, *Dal 1911 al 1912. Automobilismo. Ciclismo. Aviazione*, in «Motori, Cicli e Sports», 1-9 gennaio 1912.
- M. MORASSO, *Per una vetturetta italiana*, in «Motori, Cicli e Sports», 24-29 gennaio 1914.
- M. MORASSO, *La nuova tassazione degli automobili*, in «MACS», 5-12 febbraio 1914.
- M. MORASSO, *La guerra e le nostre industrie*, in «MACS», 29 luglio-5 agosto 1914.
- M. MORASSO, *La rapida ripresa degli affari automobilistici*, in «MACS», 29 ottobre-4 novembre 1914.
- M. MORASSO, *Un provvedimento urgente e necessario*, in «MACS», 27 novembre-3 dicembre 1914.
- M. MORASSO, *Tasse, Requisizioni, Formule di accertamento*, in «MACS», 18-23 dicembre 1914.
- M. MORASSO, *La vitalità dell'industria automobilistica italiana. Le case costruttrici nel 1915*, in «MACS», 24-30 dicembre 1914.
- M. MORASSO, *La costruzione automobilistica italiana nel 1915*, in «MACS», 7-14 gennaio 1915.
- M. MORASSO, *Ancora le esportazioni e i rapporti tra governo e industriali*, in «MACS», 30 gennaio-6 febbraio 1915.
- M. MORASSO, *Se verrà la guerra*, in «MACS», 22-27 febbraio 1915.
- M. MORASSO, *Ancora sulla requisizione delle vetture private*, in «MACS», 28 febbraio-6 marzo 1915.
- M. MORASSO, *Ancora sulle esportazioni*, in «MACS», 13-20 aprile 1915.
- M. MORASSO, *Ancora sul tema delle requisizioni*, in «MACS», 6-12 maggio 1915.
- M. MORASSO, *L'avvenire dell'artiglieria automobile*, in «MACS», 23-30 gennaio 1916.
- M. MORASSO, *Il mercato automobilistico*, in «MACS», 31 aprile-6 maggio 1919.
- M. MORASSO, *Le novità del Salon di Parigi*, in «MACS», 15-22 ottobre 1919.
- M. MORASSO, *Caratteri di eventi del 1919*, in «MACS», 31 dicembre 1919-6 gennaio 1920.
- M. MORASSO, *I nuovi modelli 1920 della produzione automobilistica italiana*, in «MACS», 15-22 gennaio 1920.
- M. MORASSO, *La crisi. La sua diagnosi e i suoi effetti*, in «MACS», 30 giugno-6 luglio 1921.
- M. MORASSO, *Augurali risvegli. Le novità costruttive in preparazione per il 1922*, in «MACS», 30 novembre-6 dicembre 1921.

M. MORASSO, *Le condizioni dell'industria e del commercio automobilistico all'aprirsi del 1922*, in «MACS», 7-14 gennaio 1922.

M. MORASSO, *La produzione automobilistica italiana in tutti i suoi tipi e i suoi modelli del 1921 e Potenza e vitalità dell'industria automobilistica italiana*, in «MACS», 12-27 aprile 1922.

M. MORASSO, *Ancora sui dazi doganali e l'andamento del mercato interno. Le statistiche italiane*, in «MACS» 7-14 marzo 1931.

M. MORASSO, *Il problema del settore automobilistico in Italia*, in «MACS», 15-22 febbraio 1931.

M. MORASSO, *Ancora sulla questione della piccola vettura*, in «MACS», 21 febbraio 1934.

M. MORASSO, *La vittoria dell'automobile*, in «MACS», 11 aprile 1936.

M. MORASSO, *Il salone italiano dell'automobilismo*, in «MACS», 31 ottobre-11 dicembre 1937.

A. OLIVERO, *Come un motore d'aeroplano conquistò Addis Abeba*, in «Ruote classiche», V, n. 6, luglio-agosto 1991.

L. PALOMBA, *La Lancia è stata venduta*, in «Tempo», 22 ottobre 1953.

Panigadi avv. Aldo, in *Chi è nella finanza italiana*, Roma 1957.

G. P. PANSA (a cura di), *Giampiero Pesenti: nel nome del padre ma di testa mia*, in «Espansione», settembre 1986.

G. PESCATORI, *Il pubblico registro automobilistico*, in «Le Vie d'Italia», dicembre 1927, n. 12.

G. PIAN TANIDA, *Aspetti e orientamenti della produzione automobilistica italiana*, in «L'auto italiana», 10 aprile 1934.

G. RICCIARDI, *Tutto avanti e la Lancia fece scuola*, in «Ruote classiche», gennaio 1991.

P. SANAVIO, *Le ruote della fortuna*, in «Il Mondo», 6 novembre 1969.

G. SPAVENTA FILIPPI, *Automobili, motocicli, biciclette nel 1925*, in «Le Vie d'Italia», XXXIII, gennaio 1926.

I. VANDONE, *Le strade d'Italia. Un piano di sistemazione generale*, in «Le Vie d'Italia», agosto 1927, n. 8.

R. T. ZANETTI, *Rilievi e commenti sul salone di Milano*, in «Automotociclo», 30 maggio 1928.

R. T. ZANETTI, *Il salone italiano dell'automobile*, in «Automoto-avio», 15 aprile 1931.

Parte seconda

ALLA RICERCA DELL'ECCELLENZA DEL PRODOTTO

La fabbrica e il territorio urbano

di Florence Baptiste

*e Maria Teresa De Palma**

** Il presente saggio è frutto del lavoro collettivo di reperimento, elaborazione ed interpretazione dei dati di entrambe le autrici; tuttavia, la stesura materiale del testo è da attribuire per l'introduzione ed i capitoli 1 e 4 a Florence Baptiste, per i capitoli 2 e 3 a Maria Teresa De Palma, mentre le conclusioni sono state discusse ed elaborate in comune.*

Un rapporto particolare?

Nel 1911 la Lancia trasferisce la sede delle proprie attività dal centro alla periferia sud-ovest della città. Tale trasferimento segna, per più ragioni, l'inizio di una nuova fase nella storia dell'azienda: innanzitutto perché, lasciando i locali in affitto di via Ormea e acquistando lo stabilimento della Fides-Brasier (in fallimento), essa si afferma come impresa a pieno titolo¹; inoltre perché da questo spostamento avrà origine l'immagine — rinviataci dalla memoria collettiva della città — di un rapporto peculiare tra la Lancia e quella parte del territorio urbano corrispondente all'attuale Borgo San Paolo.

In effetti molte analisi e soprattutto la storia del movimento operaio associano, per forza di cose, numerosi episodi della storia del quartiere a quelli dell'impresa, considerata come leader nel tessuto industriale del borgo. La lettura degli avvenimenti, nella misura in cui ha le sue radici da una parte in una socialità operaia e dall'altra in una cultura del lavoro entrambe profondamente segnate dall'ideologia socialista e poi comunista, amalgama le due identità a tal punto che è difficile distinguere — come dimostra con chiarezza Giuseppe Berta in questo stesso volume — ciò che si iscrive nella cultura d'impresa da ciò che si iscrive nel carattere socio-culturale del quartiere².

In tale contesto risulta perciò indispensabile indagare il rapporto della Lancia con l'ambiente circostante per cercare di comprendere come un'impresa, che da un lato opera entro uno spazio autonomo — quello degli stabilimenti di produ-

zione — e dall'altro è immersa in un tessuto urbano ed industriale in via di formazione, abbia gestito tale rapporto nel corso della prima metà del XX secolo, ed in quale misura, in qualità di impresa leader di Borgo San Paolo, essa abbia contribuito a plasmare fisicamente e socialmente il quartiere.

In tal senso si rende necessario pensare l'impresa non più in termini strettamente economici, bensì in termini di spazio e di territorio.

L'impresa e il suo territorio: alcune modalità di approccio

Rispetto a tale angolo di lettura la sociologia economica e la storiografia sociale del XIX e XX secolo hanno già apportato molti contributi e moltiplicato gli assi di ricerca.

Nell'ambito degli studi storici attualmente disponibili, l'interesse è spesso focalizzato sulle forme architettoniche, sull'articolazione interna della fabbrica ed i loro sviluppi, e tende a ripercorrere attraverso l'analisi dell'organizzazione dello spazio interno l'introduzione della disciplina di fabbrica. Di fatto, tali studi esaminano soprattutto i regolamenti e le norme imposti al personale, le tecniche di produzione e le differenti forme d'organizzazione del lavoro dalla fabbrica pre-tayloristica fino a quella tayloristica³.

Altre volte oggetto di indagine sono gli interventi urbanistici operati al di fuori delle mura della fabbrica. In tal caso attraverso la lettura delle politiche abitative padronali, finalizzate in primo luogo a ridurre il *turn-over* della manodopera e a tentare di radicarla costruendo *cite, company-*

town, borghi e villaggi operai, tali studi intendono delineare il progetto sociale ed ideologico espresso alla fine del XIX secolo da un certo tipo di padronato⁴.

Infine, il filone della storia d'impresa ha dato origine ad alcune monografie⁵ che, fra l'altro, hanno cercato di circoscrivere l'area di reclutamento delle imprese e quindi di determinare il loro impatto sul mercato del lavoro locale.

Recentemente, la sociologia economica — in particolare quella italiana — si è interessata al rapporto fra impresa e società locale attraverso lo studio dei cosiddetti distretti industriali. Ne sono emersi approcci differenti che, qualunque fosse il loro orientamento di fondo (economico, geografico o politologico), hanno avuto come obiettivo quello di comprendere la genesi, entro determinate zone geografiche e a partire dagli anni '50, di sistemi industriali locali di Pmi, così come quello di individuare i meccanismi sociali alla base di una propensione diffusa all'imprenditorialità di tali zone.

In particolare questi studi hanno messo in rilievo come lo sviluppo di tali imprese si nutra delle, ed affondi le proprie radici nelle, caratteristiche — in termini di professionalità e tipo di organizzazione familiare — della popolazione locale; e come dal canto suo la manodopera locale accetti situazioni che si possono definire di economia sommersa, sapendo che esse consentono comunque ampie opportunità di mobilità sociale⁶.

In tale prospettiva l'interesse è focalizzato sul gioco delle interazioni fra le caratteristiche (culturali, economiche, sociali e politiche) della società locale e lo sviluppo economico delle imprese, entro il contesto di una costruzione sociale del mercato in cui imprese e società locale risultano difficilmente distinguibili, poiché quest'ultima è percepita dalle prime come una risorsa e viceversa.

Se i modelli teorici elaborati da questa corrente sociologica risultano indubbiamente ricchi di suggerimenti rispetto al processo di sviluppo economico e alla sua dinamica sociale, e rispetto ai rapporti tra impresa e territorio circostante, essi nondimeno si basano sullo studio di casi empi-

rici in cui gli attori sono la piccola impresa e una rete di centri urbani minori.

Allo stesso modo, come si è visto, un rapido esame degli studi di carattere storico lascia intravedere un punto debole: scarso e incompleto è il bagaglio informativo sul rapporto fra grande o media impresa e ambiente circostante nell'ambito della metropoli. Soltanto gli studi di storia urbana, laddove sottolineano il rapporto tra industrializzazione/urbanizzazione ed espansione delle periferie agli inizi del XX secolo, sembrano fornire alcune risposte; tuttavia non sempre chiariscono l'impatto concreto delle grandi e medie imprese nel loro rapporto con l'organismo urbano⁷. In tal senso conviene chiedersi se, a lungo andare e mancando studi più approfonditi, non si sia verificata una sorta di sovrapposizione percettiva, per cui il ruolo dominante della *company-town* sul proprio ambiente è stato virtualmente trasferito ed applicato al rapporto tra la grande impresa e la città nel momento in cui essa giunge ad occuparvi uno spazio importante. Una visione, questa, rimessa in discussione da studiosi quali Bianco e Frisa che hanno recentemente dimostrato come la grande impresa non rivesta necessariamente un ruolo primario nel modellare lo spazio urbano⁸.

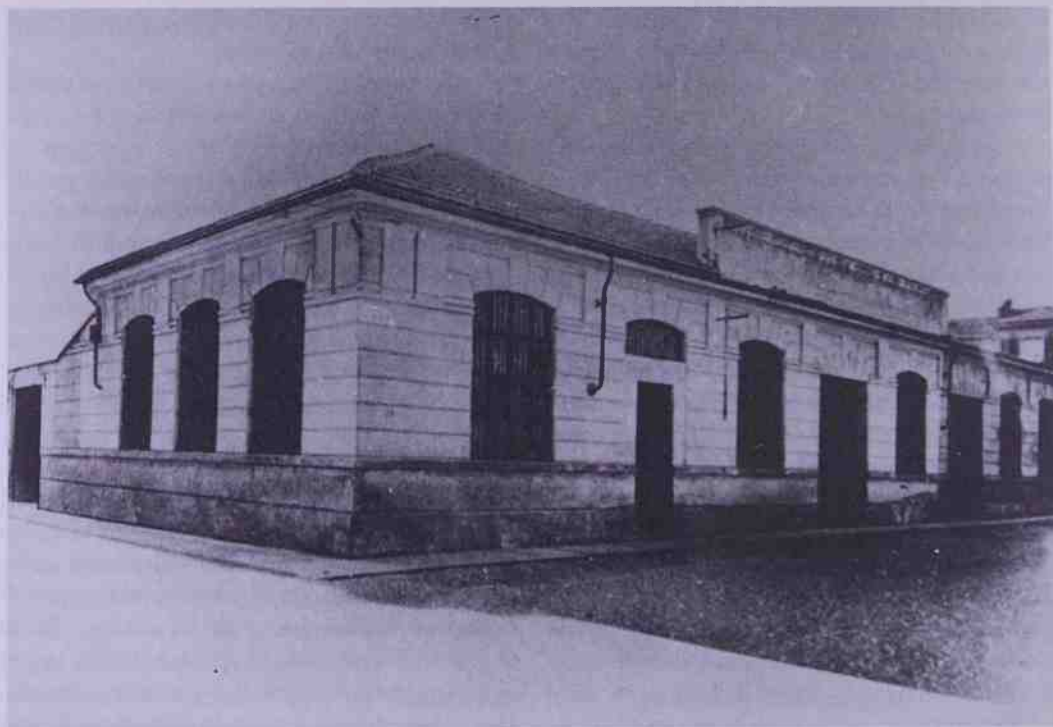
Due angoli di lettura

Per dipanare e comprendere i rapporti che la Lancia costruisce ed intrattiene con il territorio circostante abbiamo scelto due angoli di lettura, ciascuno dei quali rimanda ad un'accezione particolare della nozione di territorio ed alle fonti utilizzate nell'ambito dei fondi documentari disponibili presso l'archivio Lancia.

Il primo, ovviamente, corrisponde al territorio dell'impresa come luogo fisico della produzione, e cioè alla fabbrica: una parte dello spazio urbano o periferico che rimane chiusa su se stessa ed in cui la pianificazione delle costruzioni risponde a regole dettate dalle esigenze della produzione.

Vi si aggiungono eventualmente le proprietà dell'impresa che non coincidono con la fabbrica, nella misura in cui possono costituire investimenti

La sede primitiva
della Lancia in Torino,
via Ormea
angolo via Donizetti.



immobiliari. L'impresa-proprietario gioca dunque entro il mercato immobiliare urbano un ruolo non dissimile da quello di qualsiasi altro proprietario.

Spazio della fabbrica e proprietà fondiaria formano il capitale immobiliare dell'impresa: edificato o no, ma in ogni caso ben tangibile.

Il secondo angolo di lettura considera il territorio dell'impresa circoscritto dal bacino di impiego che essa crea e in cui a sua volta si inserisce. Più che di un territorio vero e proprio, si tratta di uno spazio di reclutamento della manodopera i cui confini sono difficilmente delineabili, innanzitutto perché in un ambiente urbano, e a maggior ragione a Torino, a costituire il mercato del lavoro contribuiscono in egual misura imprese e metropoli.

Al di là delle definizioni, comunque, ciò che si è cercato di individuare sono le modalità di gestione, le strategie che la Lancia adotta nell'ambito di ciascuno dei due territori, sopra delineati, entro l'arco cronologico coperto dalle fonti. Come esito finale, tale approccio dovrebbe permettere

non solo di chiarire il rapporto che la Lancia stabilisce con il proprio ambiente ed in particolare come essa contribuisca a plasmarlo, ma anche di qualificare questo stesso rapporto.

In termini più espliciti, riteniamo che qualsiasi impresa utilizzi l'ambiente in cui è inserita. Vi è però un'ampia gamma di possibilità d'uso, che vanno dalla fruizione dell'ambiente, come risorsa di cui è necessario garantire la riproduzione, alla politica dell'indifferenza. La messa a fuoco del rapporto della Lancia con il suo ambiente dovrebbe verosimilmente aggiungere una specificazione in più alla gamma di usi già nota, e permettere di qualificare l'impresa in termini che non siano economici o di relazioni professionali, suggerendo nel contempo nuove chiavi di lettura del rapporto fra impresa e società locale.

L'indagine su tale rapporto si è valsa dei fondi documentari conservati nell'Archivio Storico della Lancia. Tra le serie a disposizione, i libri inventari e i libri matricola degli operai hanno costituito le due principali fonti d'informazione.

I libri inventari sono disponibili per l'intero arco di tempo che va dal 1908 al 1966. Per ogni anno vi risultano registrate all'attivo, sotto le voci «terreni» e «fabbricati», tanto le acquisizioni quanto le vendite di terreni ed edifici operate dall'impresa, il che fornisce un'immagine esauriente dello stato e del valore del suo capitale fondiario e immobiliare. Le informazioni ricavate da tali libri sono state sistematicamente registrate e nel contempo integrate con altri dati, provenienti dalla serie documentaria dei permessi edilizi e delle relative contravvenzioni e dal carteggio fra Lancia e Municipio di Torino, entrambi disponibili nell'Archivio Storico dell'impresa, nonché con informazioni varie rintracciate in fondi diversi dell'Archivio Storico del Comune di Torino (quali ad esempio le guide e le mappe Paravia) e nei documenti catastali⁹. I libri matricola coprono invece solamente due segmenti della vita dell'im-

presa: la prima serie va dal 6 settembre 1923 al 7 luglio 1925 e corrisponde a un totale di 2.433 assunzioni; la seconda, che va dal 1° gennaio al 31 dicembre 1954, registra in tale arco di tempo 952 persone assunte e licenziate. I libri matricola del 1954 presentano, peraltro, alcune differenze rispetto a quelli anteriori alla guerra¹⁰. Nondimeno, entrambe le serie di documenti forniscono in sostanza le medesime informazioni sulle persone assunte dalla Lancia, vale a dire cognome e nome, nome del padre, luogo e data di nascita, città di residenza e domicilio al momento dell'assunzione, data di assunzione, eventuale data di cessazione del rapporto, categoria professionale o qualifica e salario¹¹. In tal modo abbiamo ricostruito due «fotografie» del personale operaio della Lancia, l'una relativa agli anni '20 e l'altra al secondo dopoguerra, per poi confrontare i loro rispettivi lineamenti.

I. Note sulle grandi trasformazioni del territorio urbano torinese

Quando nel 1911 la Lancia si trasferisce in Borgo San Paolo va a raggiungere alcune consorelle, come la Diatto-Clement, la Lux, la Spa, la Chiribiri, l'Itala, oltre ad altre imprese del settore meccanico quali la Westinghouse, il Ruotificio Italiano, la Dubosc, la Fréjus, che allo stesso modo avevano scelto di installarsi nella periferia ovest di Torino. La relativa densità, già dal secondo decennio del 1900, di imprese industriali in Borgo San Paolo va addebitata ai mutamenti urbani che agli inizi del secolo avevano modificato la geografia industriale e sociale dell'agglomerato torinese.

Prima di entrare nel vivo delle questioni, è dunque opportuno soffermarsi brevemente su tali mutamenti e tracciare a grandi linee le principali fasi di urbanizzazione del quartiere San Paolo, in cui la Lancia concentrerà per lungo tempo la maggior parte del suo apparato produttivo.

1. Dalla città alla città: insediamenti industriali e crescita delle periferie urbane

Sullo scorcio del XX secolo, la trasformazione di Torino da capitale decaduta del nuovo Stato italiano in capitale dell'automobile passa attraverso una notevole crescita demografica e l'affermazione dell'industria metalmeccanica. Nell'arco di un trentennio la popolazione della città quasi raddoppia, passando dai 329.734 abitanti del 1901 ai 627.029 del 1936. Tale crescita è in sostanza il prodotto di un flusso costante, e continuamente alimentato, di immigrazione dalle campagne verso la metropoli piemontese. Inoltre

nel 1911 un terzo abbondante della manodopera industriale (27.804 lavoratori) è impiegato nel settore metalmeccanico, il che dimostra il ruolo trainante assunto dall'industria automobilistica nell'economia della città¹. Ben presto questo duplice processo determina nello spazio urbano modificazioni profonde, facendo sì che la città oltrepassi le sue frontiere iniziali, segnate sino al 1912 dalla cinta daziaria.

Da una parte le industrie, grazie all'energia elettrica erogata a basso costo dall'Azienda Elettrica Comunale, abbandonano progressivamente i siti tradizionali di insediamento industriale nei quartieri nord ed est della città, lungo il corso della Dora, che fino a quel momento aveva rappresentato l'unica fonte di energia idraulica², per installarsi nelle zone nord, sud ed ovest, al di qua o al di là della cinta daziaria. Così, nel momento in cui la Lancia fa il suo ingresso in Borgo San Paolo ed alla vigilia della prima guerra mondiale, l'insediamento di stabilimenti industriali — in particolare di quelli appartenenti al nuovo e moderno settore trainante, il meccanico — a sud e ad ovest della città e nelle vicinanze della linea ferroviaria non rappresenta più un'eccezione³.

D'altra parte la pressione demografica determina il rapido sviluppo di sobborghi, in un primo tempo di fronte alle diverse porte ed all'esterno della cinta daziaria. I primi nuclei di insediamento peri-urbano prendono il nome di Molinette, Borgo San Paolo, Borgata Campidoglio, Borgata Ceronda, Borgata Vittoria, Barriera di Milano, Lucento, Madonna di Campagna, Regio Parco⁴.

Le cifre indicano chiaramente, d'altronde, come in quel periodo la crescita demografica del-

l'agglomerato torinese riguardasse sostanzialmente i sobborghi: fra il 1901 ed il 1921 questi registrano un incremento di 106.053 abitanti, di fronte ai 60.565 abitanti in più della zona intramuraria della città⁵.

Dalle letture del censimento del 1914⁶ emerge un vero e proprio riassetto del tessuto urbano, in cui all'antica geografia industriale della città si sovrappongono i contorni di una nuova mappa industriale e sociale: nel centro della città si concentrano le attività artigianali tradizionali (vestiario, poligrafici); al margine nord di questo vecchio centro e lungo la Dora, gli stabilimenti sorti con la prima industrializzazione (tessile) e qualche nuovo insediamento di grandi dimensioni legato alla chimica e alla metallurgia; oltre la vecchia cinta daziaria, nella periferia nord, i grandi stabilimenti tessili e siderurgici, mentre nella periferia sud-ovest si concentrano le attività nate nell'ambito della nuova industria metalmeccanica.

La dislocazione degli insediamenti industriali va di pari passo con una redistribuzione dell'habitat operaio entro la città: nel centro la popolazione operaia rappresenta soltanto il 7,18% dei residenti, mentre nei quartieri dell'insediamento industriale tradizionale la percentuale sale al 19,34%, attestandosi intorno al 24,2% nella periferia nord e al 14,7% nella periferia sud-ovest della città⁷.

Fin dal 1914, dunque, la popolazione operaia si concentra nelle nuove periferie in espansione. Tale processo subirà un'accelerazione nel periodo tra le due guerre, quando la politica di ristrutturazione del centro espellerà dal cuore della città gli strati più poveri della popolazione, segnando l'affermarsi di una segregazione orizzontale dei gruppi sociali nel territorio urbano attraverso la quale la periferia diventa luogo privilegiato dell'habitat popolare.

Dopo la seconda guerra mondiale, il trionfo della grande industria e l'onda migratoria proveniente dal Sud contribuiranno ad un'ulteriore riorganizzazione spaziale dell'assetto urbano, questa volta coinvolgendo non più i quartieri periurbani, bensì i comuni peri-urbani, lungo la direttrice che unisce Torino a Rivoli e lungo l'asse dell'autostrada verso Milano.

2. La nascita di un sobborgo: Borgo San Paolo

Entro tale quadro generale Borgo San Paolo non costituisce un'eccezione: dai 3.000 abitanti del 1901 passa ai 4.476 del 1911, per raggiungere successivamente 21.941 abitanti nel 1921 e 37.100 nel 1936⁸.

Tuttavia il borgo segue un proprio ritmo di crescita demografica, dal momento che a differenza dell'insieme della zona suburbana, in cui il tasso di crescita più marcato è rilevabile tra il 1901 e il 1911, per San Paolo il decollo arriva un po' più tardi, nel periodo compreso tra il censimento del 1911 e quello del 1921, con un incremento medio annuo di 1.746 abitanti. Tra le due guerre la crescita subisce un rallentamento, rimanendo però comunque superiore a quella dell'agglomerato torinese nel suo complesso⁹.

I primi segni di urbanizzazione del borgo sono strettamente collegati all'apertura delle «Officine Grandi Riparazioni delle Ferrovie dello Stato», costruite sul finire del XIX secolo tra la linea ferroviaria Torino-Milano e la cinta daziaria, in via Pier Carlo Boggio¹⁰. Nella mappa Paravia del 1904, qualche via si snoda dalla barriera di San Paolo, a quel tempo unico passaggio attraverso la cinta per accedere alle officine ferroviarie e da lì alle abitazioni che sorgono lungo le vie Chio monte, Muriaglio, Villarbasse e San Bernardino. In un primo momento le vie Monginevro, San Paolo e la strada di Grugliasco (divenuta poi via Pollenzo) costituiscono l'ossatura del borgo: tutte le vie centrali, da via San Paolo a via Vigone, convergono verso la barriera San Paolo come le «stecche di un ventaglio aperto»¹¹. Lungo tali vie, i cui tracciati rompono la struttura ortogonale della città intramuraria, sorgono e si moltiplicano rapidamente gli edifici, sfuggendo a ogni progetto di pianificazione municipale, visto che il piano di ampliamento elaborato nel 1899 si era limitato a definire una rete a maglie piuttosto larghe «per soddisfare a molte esigenze accampate dai principali proprietari della regione»¹².

Come esito di una politica urbana non ben definita, con l'espandersi progressivo degli edifici si moltiplicano le strade private, nel 1914 non

meno di 42¹³. I loro nomi, molti dei quali si sono conservati sino ai giorni nostri, ricordano valli e villaggi delle zone alpine: Germanasca, Sestriere, Vigone, Perosa, ecc.

Ben presto, come indicano la mappa Paravia del 1909 e con ancor più evidenza quella del 1916, lo sviluppo del tessuto urbano porta ad uno spostamento del centro d'attrazione del borgo dalla barriera San Paolo verso la piazza Peschiera (l'attuale piazza Sabotino), aperta nel 1913, da cui si snodano due assi principali: la via Villafra (1909) e il corso Peschiera (1913). Da quel momento piazza Peschiera diventa il cuore del borgo, a conferma della struttura radiale della rete viaria. In questo stadio di sviluppo, nonostante l'abbattimento nel 1912 della cinta daziaria e il conseguente inglobamento di San Paolo nel piano regolatore generale comunale approvato nel 1908 ed aggiornato nel 1913 e nel 1915, l'immagine che il borgo rimanda è quella di un quartiere autonomo, separato dal centro della città e dai borghi limitrofi. Ad est lo separano dal centro la linea ferroviaria Torino-Milano, le numerose fabbriche costruite originariamente a ridosso delle mura della cinta daziaria ed un nucleo di servizi (due caserme, le carceri ed i mattatoi); a sud e ad ovest la distesa dei prati si interpone fra San Paolo e le vicine Borgate Monginevro e Polo Nord come una sorta di terra di nessuno. Rimane impreciso soltanto il confine a nord con la Borgata Cenisia e Pozzo Strada.

Pertanto, quando la Lancia si installa nel 1911 in Borgo San Paolo le mura delle fabbriche e quelle degli edifici ad uso abitativo sono ancora lungi dall'aver totalmente occupato lo spazio corrispondente al quartiere attuale, e si può affermare che essa si inserisce in un paesaggio che sta a metà tra quello urbano e quello rurale.

Il proseguire dell'urbanizzazione tra le due guerre tende a erodere queste caratteristiche iniziali. Ad esempio gli elementi di separazione tra San Paolo, il centro città e i borghi vicini vanno via via scomparendo.

In questo processo l'estensione del tessuto urbano gioca un ruolo fondamentale. In effetti, come emerge dalla mappa dello sviluppo urbano redatta da Falco e Morbelli¹⁴, tra il 1921 e il

1941 si colmano i vuoti e in San Paolo «la cintura di verde agricolo viene via via erosa dal dilagare della fabbricazione: è l'espansione a macchia d'olio, un *continuum* di case, che tende a livellare e ad unificare»¹⁵. Con l'estendersi delle costruzioni San Paolo si espande e supera le sue frontiere iniziali. Il risultato di tale dilatazione emerge chiaramente nella mappa Paravia del 1935 dove le periferie Cenisia, Monginevro e San Paolo appaiono congiunte.

A partire dagli anni '20, l'amministrazione municipale si pone il problema di ordinare l'insieme dei sobborghi e di applicare il piano regolatore del 1908, i cui provvedimenti e gli aggiornamenti sospesi durante la prima guerra mondiale erano stati approvati nel 1920.

Si tratta essenzialmente di subordinare la periferia al centro «dando alle strade che partono dalle nuove barriere una sistemazione sufficiente al fine di facilitare i movimenti che vanno dalla periferia verso il centro città»; di unire i diversi sobborghi tra loro «attraverso strade circolari»; e di prevedere parchi «nell'interesse dell'estetica e dell'igiene della città»¹⁶.

Complessivamente l'amministrazione municipale dà rilevanza soprattutto all'aspetto estetico e cerca di civilizzare tali sobborghi, cresciuti al di fuori di ogni controllo. Come conseguenza di tale politica, o come semplice contraccollo dell'estensione delle costruzioni, tra il 1921 e il 1936 si constata una parziale ristrutturazione della viabilità, le cui modificazioni si percepiscono sovrapponendo le carte Paravia del 1921 e del 1936. Ad esempio nel 1936 si osservano la comparsa di via Frossasco tra le vie Luserna e Perrero, che definisce così un nuovo isolato, e inoltre la scomparsa delle vie Torre Pellice, Brondello e Scarnafigi. Tra il piano del 1921 e quello del 1936 sono riscontrabili altre variazioni sul tracciato delle vie Sestriere, Orsiera, Fabbriche, Pollenzo e Serrano, la cui parte tra le vie Monginevro e Montenegro diventa via Carso. E il periodo in cui il municipio cerca di eliminare gli incroci irregolari, favorendo la creazione di piazze e dei cosiddetti larghi. In tal modo l'incrocio delle vie San Paolo, Issiglio e Rodolfo Renier diventa largo Polveriera San Paolo.

Si potrebbero fare numerosi altri esempi. Un'altra importante modificazione realizzata negli anni '30 è l'abbassamento del livello della ferrovia Torino-Milano che allora separava San Paolo dalla Crocetta: viene così eliminato un ulteriore elemento di segregazione tra San Paolo e la periferia sud della città. Ben presto, oltre il corso Trapani ha inizio la costruzione del parco Gerolamo Napoleone Bonaparte che si conclude nel 1937.

Alla vigilia del secondo conflitto mondiale, San Paolo ha pressoché completato il suo sviluppo e la sua caratterizzazione semi-rurale è definitivamente superata. Sebbene non sia ancora conclusa la sua espansione verso sud, e a nord est la presenza delle fabbriche ferroviarie costituisca un ostacolo all'estendersi delle costruzioni residenziali e a una diretta comunicazione con il centro della città, il suo isolamento è finalmente spezzato: il borgo è ormai legato ai sobborghi vicini dalle strade di raccordo costituite dai corsi Racconigi, Ferrucci e Trapani. Da questo momento, dunque, esso è assimilato entro la periferia che circonda la città, e che l'amministrazione municipale gestisce più o meno bene dall'inizio degli anni '20.

Si può dire che, malgrado qualche riaggiustamento e il riempimento di interstizi rimasti liberi da costruzioni, dopo la seconda guerra mon-

diale il disegno del borgo sia rimasto immutato e la sua configurazione complessiva si sia conservata sostanzialmente identica fino ad oggi.

Dall'inizio del secolo agli anni '40, San Paolo ha vissuto profonde trasformazioni alle quali hanno contribuito privati, industrie — tra cui la Lancia — e municipalità. Malgrado la rapidità con cui sono avvenute le modificazioni da barriera a periferia, in tale evoluzione si possono distinguere due fasi distinte.

La prima, che termina all'inizio degli anni '20, in cui San Paolo emerge come borgo ancora isolato dal resto della città e dagli altri quartieri; la seconda, che si delinea tra le due guerre, quando esso diventa parte integrante della periferia e viene assimilato all'insieme dell'organismo urbano. Dopo la seconda guerra mondiale, con l'evoluzione dell'agglomerato torinese e l'estensione della cintura industriale e residenziale che coinvolge poco a poco i comuni limitrofi alla città, Borgo San Paolo, da quartiere peri-urbano quale era, diventa un quartiere urbano dove dall'inizio degli anni '80 si verifica una riconversione delle cosiddette *friches industrielles* lasciate dalle fabbriche in disuso.

Resta da verificare come all'interno di questo spazio urbano in continua mutazione si iscriva la Lancia, sia in qualità di operatore fondiario, sia come impresa che richiede manodopera.

II. L'espansione immobiliare della Lancia da via Ormea a Chivasso: le tappe insediative (1910-1960)

1. La fabbrica in Borgo San Paolo

Per lungo tempo la Lancia concentra l'essenziale del suo apparato produttivo a Torino, prima nel centro, in via Ormea, e poi in Borgo San Paolo. Qui, e prima ancora della prima guerra mondiale, la Lancia difatti acquisisce 69.088 m² di terreno¹, che al momento della sua liquidazione saranno divenuti 187.024².

Anche se particolarmente sostenuta durante la prima metà del secolo, l'espansione della fabbrica nel borgo risulta comunque graduale. In proposito distingueremo sei nuclei insediativi, visualizzati e sintetizzati dalla mappa topografico-cronologica e dalla tabella allegate, nuclei che costituiscono altrettanti punti di radicamento entro il territorio del quartiere; tali aree, acquisite in momenti diversi e non sempre contigue, attraverso una lunga serie di aggiunte e modifiche diverranno uno spazio che, se non unico, apparirà quantomeno compatto.

1. *I primi due nuclei di insediamento: via Monginevro e via Cumiana.* — Nel 1911 la s.n.c. Lancia e C. rileva in Borgata San Paolo, allora ancora fuori dalla cinta daziaria, due aree industriali in liquidazione: quella della S.A. Fides Fabbrica Automobili (già marca Richard Brasier) e quella della Roy, Scaiola e C. In realtà, è probabile che l'impresa meditatesse già da un po' di spostarsi verso la periferia sud-ovest della città: lo fa pensare il fatto che nel 1910 avesse acquistato 25.469 m² di terreno già prativo non edificato in Pozzo Strada, regione contigua a Borgo San Paolo, forse con l'idea di costruirvi quantomeno il primo nu-

cleo di un nuovo stabilimento. Presentatasi però l'occasione della liquidazione delle due società (di cui una sua concorrente) di Borgo San Paolo, la Lancia aveva presumibilmente rinunciato alla sistemazione del terreno in questione, che verrà per un certo periodo utilizzato come campo sportivo della ditta e successivamente venduto³.

Comunque sia, dal 1911 sino al 1925 le acquisizioni di immobili e le edificazioni si concentrano tutte in Borgo San Paolo; inoltre, sino al 1919 le mosse dell'impresa nell'ambito del quartiere riguardano esclusivamente i due primi nuclei di insediamento della ex Fides (nucleo A) e l'ex Roy, Scaiola e C. (nucleo B). Con una differenza, però, sostanziale, derivante dalle diverse caratteristiche delle due aree al momento dell'acquisto: la prima di queste, costituita dagli stabili industriali compresi fra via Monginevro e via Pollenzo e dal terreno contiguo fra via Pollenzo e via Montenegro — due lotti, dunque, rispettivamente di m² 26.600 e m² 38.243,90 —, sarà oggetto di un'intensa attività edilizia, ma non registrerà incrementi territoriali sino al 1927; la seconda, invece, corrispondente allo stabile di via Cumiana 17 e costituita da un lotto di appena 4.245 m², sarà il punto di partenza di una serie di acquisizioni. In effetti le dimensioni ridottissime di tale stabile, destinato sin dall'inizio ad ospitare il reparto carrozzeria, impongono alla Lancia un'immediata politica di acquisizioni di terreni. Tra il 1912 e 1921 si aggiungono così numerosi lotti, per lo più non edificati, acquisiti da mediatori immobiliari e da privati, sino a coprire interamente l'area (pari a circa 17.500 m²) compresa fra via Cumiana, corso Racconigi, corso Peschiera



Il cortile
dello stabilimento
di via Caraglio
con autotelai di veicoli
industriali da carrozzare.

TABELLA 1.
Acquisizioni di immobili 1910/1955.

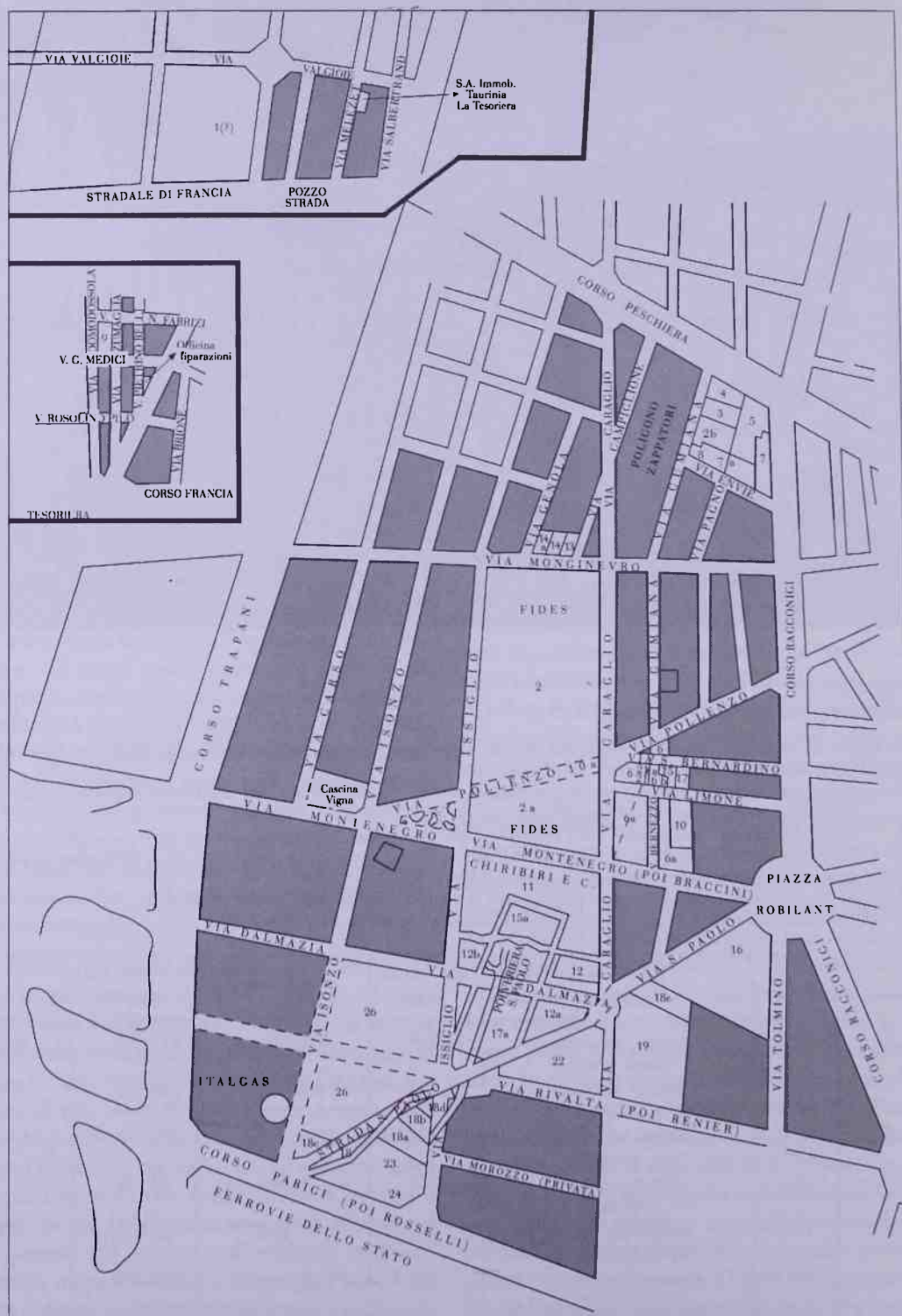
Le lettere maiuscole che corredano l'ubicazione del lotto acquisito si riferiscono ai principali nuclei di presenza immobiliare della Lancia nel territorio di S. Paolo.

- A = Area compresa fra via Monginevro, via Caraglio, via Montenegro e via Issiglio, con una piccola estensione a nord oltre la via Monginevro verso le vie Campiglione e Genola.
B = Area compresa fra via Cumiana, corso Peschiera, corso Racconigi e via Envie.
C = Area compresa fra l'asse di via Caraglio, via Pollenzo e via Montenegro, attraversata dalle vie S. Bernardino e Limone.
D = Area compresa fra le vie Montenegro, Caraglio, Renier e Issiglio.
E = Area prospiciente piazza Robilant e compresa fra le vie S. Paolo, Tolmino, Renier e Caraglio.
F = Area compresa fra via Issiglio, corso Parigi (poi Rosselli), via Isonzo e via Dalmazia.

	Anno	Tipo di lotto ubicazione	Estensione in m ²	Venditore	Prezzo	
					L.	L. al m ²
1 -	1910	terreno già prato Pozzo Strada	25.469	Momigliano	177.194	6,9
2 -	1911	terreno edificato S. Paolo/A	26.600	S.A. Fides	150.000	5,6
2a -	1911	terreno con rustico S. Paolo/A	38.243,90	S.A. Fides	229.463,40	6
2b -	1911	terreno edificato S. Paolo/B	4.245	Roy, Scaiola e C.	42.450	10
3 -	1912	terreno già campo S. Paolo/B	2.643,22	S. Levi	29.075,42	11
4 -	1915	terreno già campo S. Paolo/B	1.983	S. Levi	20.000	10,1

▷

La zona del quartiere di Borgo San Paolo con il primo insediamento, decentrato della Lancia.



	Anno	Tipo di lotto ubicazione	Estensione in m ²	Venditore	Prezzo	
					L.	L. al m ²
5 -	1917	terreno S. Paolo/B	5.292,68	C. Dalmazzo	87.329,22	16,5
6 -	1919	terreno ¹ S. Paolo/C	4.862	G. Merlo	48.750	10
6a -	1919	terreno ² S. Paolo/C	7.350	S. Levi	81.054	11
6b -	1919	terreno S. Paolo/C	524,16	G. Rabbia	10.507,70	20
7 -	1920	terreno S. Paolo/B	1.545,57	Dalmazzi	59.659	38,6
7a -	1920	terreno S. Paolo/B	543,92	A. Andezzano	8.158,80	15
8 -	1921	terreno con casa S. Paolo/B	623,35	?	15.250	24,5
9 -	1925	terreno edificato Tesoriera	12.620,07	Fira	480.000	38
9a -	1925	terreno edificato Centro	896	Zanoletti	600.000	669,6
10 -	1926	terreno S. Paolo/C	1.695,38	Municipio	88.103,45	52
10a -	1926	sedime pubblico v. Pollenzo - S. Paolo/A	2.520	Municipio	?	?
11 -	1927	terreno edificato S. Paolo/D	15.070	Chiribiri e C.	753.500	50
12 -	1929	terreno S. Paolo/D	2.747,83	Murzone	219.826	80
12a -	1929	terreno S. Paolo/D	925	M. Levi	72.500	78,4
12b -	1929	terreno S. Paolo/D	5.857,88	Suge	296.176	50,6
13 -	1932	terreno edificato S. Paolo/A	?	Coop. Costr. Edili	141.000	?
14 -	1934	terreno edificato S. Paolo/A	?	Raimondi	132.525	?
14a -	1934	terreno edificato S. Paolo/A	?	Tessier	69.620	?
15 -	1935	terreno S. Paolo/C	?	Agliassa	55.000	?
15a -	1935	1° lotto terreno ex Polveriera S. Paolo/D	?	Municipio	?	?
16 -	1936	terreno Dopolav. Aziendale S. Paolo/E	?	?	?	?
17 -	1940	terreno edificato S. Paolo/C	?	Agliassa	85.000	?

¹ I dati citati nella tabella sono desunti dal registro delle variazioni catastali, riportante l'atto notarile di acquisto; il libro inventario della Lancia, invece, alla medesima voce riporta dati leggermente divergenti: l'estensione del lotto è di m² 4.875 ed il prezzo è di L. 49.968,75, per cui il prezzo al m² sarebbe di L. 10,2.

² Vedi n. 1. Il libro inventario della Lancia riporta, per il lotto in questione, un'estensione di m² 7.368,56, per cui il prezzo al m² sarebbe di L. 10,9.

	Anno	Tipo di lotto ubicazione	Estensione in m ²	Venditore	Prezzo	
					L.	L. al m ²
17a -	1940	2° lotto terreno ex Polveriera S. Paolo/D	?	Municipio	528.000	?
18 -	1941	terreno S. Paolo/F	269	C. Monaco	42.000	156
18a -	1941	terreno S. Paolo/F	?	Gallo	266.410	?
18b -	1941	terreno S. Paolo/F	?	E. Brunetto	100.000	?
18c -	1941	terreno S. Paolo/F	1.010	Italgas	202.000	200
18d -	1941	terreno con casa S. Paolo/F	?	Ajassa	130.000	?
18e -	1941	terreno S. Paolo/E	?	Eredi Lancia	202.010	?
19 -	1942	terreno S. Paolo/E	10.184	Eredi Lancia	1.133.544	111.3
20 -	1946	terreno con casa S. Paolo - v. Villafranca	?	Soc. Vigape	2.000.000	?
21 -	1947	terreno S. Paolo/C	?	Ferrara	1.000.000	?
21a -	1947	casa S. Paolo/C	?	Curletto	1.150.000	?
22 -	1948	terreno S. Paolo/D	?	Eredi Lancia	3.350.000	?
23 -	1949	terreno S. Paolo/F	?	Sacerdoti	800.000	?
24 -	1950	terreno S. Paolo/F	650	Cumino	975.000	1.500
24a -	1950	terreno S. Paolo/B	?	Pons & C.	2.800.000	?
25 -	1954	terreno edificato S. Paolo	?	?	20.000.000	?
26 -	1955	terreno S. Paolo/F	30.921	Italgas	179.242.107	598

Il fronte dello stabilimento
di corso Peschiera
angolo corso Racconigi.



e quella che sarebbe divenuta la via Envie; le opere edilizie, peraltro, non inizieranno prima del 1918. Certamente l'area raggiunta nel 1921 appare ancora relativamente ridotta, se si considera che, pur attraverso vari ampliamenti dei fabbricati e la sopraelevazione dei medesimi operata sul finire degli anni '20, il reparto di via Cumiana ospiterà anche locali di diversa utilizzazione, come depositi di camion, ecc. ed infine il Servizio Pezzi Ricambio. Tuttavia i limiti di spazio della carrozzeria e la distanza di 700 m che la separava dallo stabilimento di via Monginevro non avrebbero costituito un problema per l'azienda ancora per un ventennio, data la quota consistente di chassis affidati per la carrozzatura ad officine esterne.

Nel caso della Fides, invece, la Lancia acquista una fabbrica «chiavi in mano» (compresi dunque macchinari ed attrezzature) e spazi edificabili sufficienti a rispondere alle esigenze dell'azienda per quasi un ventennio. Quantomeno sino all'inizio degli anni '20, dunque, la traccia dei permessi edilizi indica il concentrarsi delle opere di adattamento, modifica, demolizione e costruzione soprattutto intorno all'officina generale di via Monginevro, ed un netto intensificarsi delle medesime dopo il 1915, in concomitanza all'impulso conferito alla produzione dalle commesse belliche⁴.

Nel corso degli anni '20, che registrano il decollo della Lancia, e '30 si intensificheranno le acquisizioni di terreni e, in particolare, le opere di ristrutturazione e le nuove edificazioni sia nello stabilimento principale, sia nella carrozzeria di via Cumiana⁵. Contemporaneamente continuano le modifiche e gli adattamenti: apertura o chiusura di porte e finestre, sopraelevazione delle mura di cinta, opere di adeguamento dei locali alle norme in materia di igiene del lavoro (aerazione, batterie di latrine, ecc.), a quanto pare non sempre considerate con sufficiente previdenza al momento della costruzione dei medesimi. La relativa frammentarietà degli interventi interni, il sottofondo costante di modifiche e ripensamenti, la frequente provvisorietà di tali realizzazioni edilizie fanno intravedere un'assenza o quantomeno difficoltà di pianificazione registrabili anche nel

caso di opere rilevanti. È quanto si verifica, con particolare evidenza, nel reparto carrozzeria di via Cumiana (nucleo B). Qui, come si è detto, le opere edilizie sembrano intensificarsi soprattutto dopo il 1918, a seguito delle acquisizioni di nuovi lotti di terreno edificabile, e culminano nella sopraelevazione in cemento armato eseguita nel 1930, e alcuni interventi minori fra il 1932 e il 1933. Già nell'anno successivo, però, ha inizio la costruzione nel corpo principale della fabbrica (nucleo A), ed in specifico tra le vie Montenegro, Issiglio e Caraglio e sul tracciato della via Pollenzo, di un nuovo padiglione in cemento armato destinato ad ospitare la nuova Carrozzeria; di conseguenza il vecchio reparto di via Cumiana rimarrà esclusivamente adibito a quel Servizio Pezzi Ricambio che già in precedenza ospitava⁶.

Ma a riprova ulteriore della mancanza di una programmazione di ampio respiro degli interventi e di un disegno preciso di riorganizzazione produttiva, il nuovo reparto, presumibilmente ultimato sul finire del 1934, già nel 1936 (e prima ancora che vi venissero trasferiti tutti i macchinari) non appare sufficientemente adeguato alle esigenze, dal momento che la Lancia richiede ed avvia opere di ristrutturazione consistenti in un primo momento nella sopraelevazione dell'edificio e, a distanza di pochi mesi, nella costruzione di una testata di raccordo tra le due maniche del fabbricato, onde ricavare un anello ininterrotto in cui si prevedeva di inserire la nuova linea di montaggio (400 m circa), nonché di una galleria sotterranea di collegamento con il magazzino. La costruzione verrà ultimata agli inizi del 1938.

L'edificazione della nuova carrozzeria ed il suo ampliamento sono certamente gli interventi più rilevanti operati negli anni '30 entro il nucleo A; d'altro canto è parimenti da sottolineare come per buona parte del decennio tutta l'area centrale della fabbrica risulti interessata da un'incessante attività di adattamento, ricostruzione, edificazione *ex-novo*, attività che sembra smorzarsi solo dopo il 1935 a fronte di impegni prioritari quali l'ampliamento, appunto, della nuova carrozzeria ed altre opere⁷.

Fra il 1932 e il 1934 il nucleo A registra anche un incremento territoriale, quantunque non fina-

lizzato ad un uso produttivo: la Lancia acquista infatti da una cooperativa edile e da due privati tre lotti di terreno — di cui il primo sicuramente edificato — situati rispettivamente in via Campiglione 3, via Monginevro 82 e via Genola 2, e dunque fra di loro confinanti e posti quasi di fronte all'entrata della fabbrica di via Monginevro⁸.

Per quanto concerne il nucleo B, dopo il trasferimento del reparto Carrozzeria nel corpo principale di via Monginevro, se si eccettuano interventi di carattere marginale⁹, le opere più consistenti si avranno nella seconda metà degli anni '30: nel 1936 viene costruito un ingresso carraio su corso Racconigi quasi all'angolo con via Envie, e si modifica un fabbricato per adibirlo ad autorimessa, mentre nel 1938 nel fabbricato prospiciente via Cumiana vengono costruite quattro campate a *sheds*. I documenti non recano traccia di ulteriori interventi edilizi nel nucleo B sino al 1958, anno in cui verrà edificato un capannone completato (o raddoppiato) nel 1961.

2. Il terzo nucleo di insediamento: via San Bernardino e via Limone. — Al 1919 risale la prima acquisizione da un mediatore immobiliare e da privati di tre lotti di terreno (per un totale di circa 12.770 m²), dei quali soltanto il primo in parte edificato, individuanti quello che diverrà il terzo nucleo (nucleo C) di presenza immobiliare della Lancia in Borgo San Paolo, vale a dire l'area compresa fra le vie Pollenzo e Montenegro, attraversata dalle vie San Bernardino e Limone (che verrà aperta l'anno successivo) e prospiciente via Caraglio. Di tale area, la parte compresa fra le vie Limone e Montenegro viene inizialmente adibita a deposito di materiali vari dello stabilimento di via Monginevro, poi a Rimessa Autoveicoli; quella compresa fra via San Bernardino e via Pollenzo ospiterà la Centrale Termica.

Nel caso del Nucleo C, peraltro, le costruzioni non iniziano prima del 1924 e proseguono conseguentemente alla scansione delle acquisizioni, che riprenderanno solo nel 1926, di terreni edificabili o, in taluni casi, già edificati contigui al lotto iniziale. In quest'anno la Lancia acquista dal Municipio di Torino circa 1.695 m² di terreno

delimitato a nord dalla via Limone e ad est dalla via privata Bernezzo; nel 1935 un lotto in via San Bernardino 43; nel 1940 un lotto, con casa demolita nel medesimo anno, corrispondente al n. 41 della medesima via; nel 1941 parte di un muro di confine con altra proprietà in via Cumiana 77; nel 1947, infine, un lotto di terreno in via Limone 24 e una casa in via San Bernardino.

Le opere edilizie si concentreranno soprattutto nella prima metà circa degli anni '30, proseguendo ad intervalli sino alla fine degli anni '50¹⁰.

3. Il quarto nucleo: lo scavalamento di via Montenegro. — È il 1927 a costituire un'ulteriore importante tappa, la quarta (nucleo D), nello sviluppo immobiliare dell'azienda entro il territorio di San Paolo. Con l'acquisto dei fabbricati industriali e dei 15.070 m² di terreno della Chiribiri & C. in liquidazione (prospicienti via Montenegro tra le vie Issiglio e Caraglio), la Lancia scavalca via Montenegro ed inizia ad espandersi lungo quella che, effettivamente, era rimasta l'unica direttrice possibile di ampliamento dello stabilimento entro le maglie sempre più fitte del borgo. Lo stabile della ex Chiribiri è destinato sin dall'inizio ad ospitare il reparto Veicoli Industriali (F.V.I.): è difatti in crescita, negli anni compresi fra le due guerre, l'incidenza della domanda pubblica, e proprio nel 1927 la Lancia produrrà un autobus di notevole successo, l'Omicron, di cui negli otto anni successivi usciranno 550 esemplari.

La costruzione del nuovo reparto inizia già nel 1928, con l'ampliamento in cemento armato del padiglione della Chiribiri, e prosegue per tutto il decennio successivo in connessione, anche, ad ulteriori incrementi immobiliari che portano i fabbricati industriali sino alla via Rivalta, poi Renier. Nel 1929, difatti, la Lancia acquista da due privati e dalla Stige tre lotti di terreno, due contigui alla ex-Chiribiri tra le vie Issiglio, Caraglio e Dalmazia ed il terzo situato fra la strada San Paolo e via Dalmazia, tutti confinanti con l'ex Polveriera San Paolo, di proprietà del demanio militare¹¹. Presumibilmente nel 1935 la Lancia acquista dal Municipio di Torino un primo lotto della Polveriera, lotto su cui nel medesimo anno

verrà costruito il reparto montaggio autoveicoli industriali; del 1936 è la costruzione, in sostituzione di un vecchio capannone pericolante, del reparto forgatura all'angolo tra le vie Montenegro ed Issiglio, mentre nel 1937 e ancora nel 1939, per far fronte all'aumento delle commesse belliche e dunque della produzione di autocarri militari¹², vi saranno ulteriori ampliamenti e sopraelevazioni nel corpo principale della F.V.I. e in specifico nella sala prova, revisione e montaggio motori.

Fra il 1939 e il 1940 la Lancia completa l'acquisizione dell'area compresa tra le vie Issiglio e San Paolo acquistando tramite permuta dal Municipio quanto rimaneva del terreno dell'ex Polveriera: su tale lotto nel 1940 verrà costruito il reparto siderurgia.

Anche per la F.V.I. si registrano contemporaneamente le solite e continue opere «di contorno», quali l'apertura o la modifica di ingressi carrai su via Issiglio e via Caraglio, la costruzione di batterie di latrine o di tratti di muro di cinta, oppure la sopraelevazione tramite diaframma di legno del muro di cinta di via Issiglio in seguito ad ordinanza del Comune (sollecitata dalle proteste degli abitanti della zona), onde attutire il rumore proveniente dal reparto prova motori camion.

Ulteriore e definitivo incremento del nucleo D si avrà nel 1948, con l'acquisto dagli eredi Lancia del lotto di terreno circoscritto dalle vie Caraglio, Renier e San Paolo.

Pertanto, grazie alle acquisizioni immobiliari degli ultimi anni '20 e del decennio successivo, con l'occupazione della via Pollenzo e con la chiusura del tratto della via Dalmazia compreso tra le vie Issiglio e Caraglio¹³, alla vigilia della seconda guerra mondiale si verifica il raccordo definitivo del nucleo A e del nucleo D, vale a dire di tutta l'area compresa fra le vie Monginevro e Renier, con la sola interruzione della via Montenegro. Parallelamente, il trasferimento alla fine degli anni '30 delle strutture sportive Lancia nella nuova sede del Dopolavoro permette lo sfruttamento a fini industriali dell'intera area.



4. *Il quinto nucleo di insediamento nel borgo: il Dopolavoro Aziendale e la Casa per i dipendenti.*

— Agli anni '20 risalgono le prime opere di carattere per così dire «sociale» della Lancia. Dalla serie dei permessi edilizi si apprende che il terreno di Pozzo Strada acquisito nel 1910, e mai utilizzato a fini produttivi, nel 1921 era ancora adibito (probabilmente in modo un po' precario) a Campo Sportivo per i dipendenti della fabbrica. Ma già nell'anno successivo iniziano i lavori di sistemazione del terreno della ex Fides (Nucleo A) compreso fra via Pollenzo e via Montenegro, che ospiterà un campo da calcio, uno da tennis, un bocciodromo ed una pista per biciclette, oltre a spogliatoi e altre strutture connesse. I lavori si concluderanno nel 1926, con la costruzione di un muro di cinta intorno all'intera area. Tuttavia le strutture del Gruppo Sportivo Lancia erano destinate ad essere nuovamente trasferite. Dello stesso anno, il 1926, è la concessione da parte del Municipio alla Lancia in via precaria (peraltro puntualmente reiterata negli anni successivi) della chiusura della via Pollenzo e dell'occupazione della medesima. Tale concessione segna il raccordo definitivo del lotto occupato dalle strutture sportive con i fabbricati industriali di via Monginevro e prelude allo spostamento, un decennio

La bicicletta era il mezzo abituale di tutti i dipendenti, operai ed impiegati. Le rastrelliere numerate e coperte per il ricovero dei bicli erano una necessità logistica, oltre che una comodità, per i dipendenti.

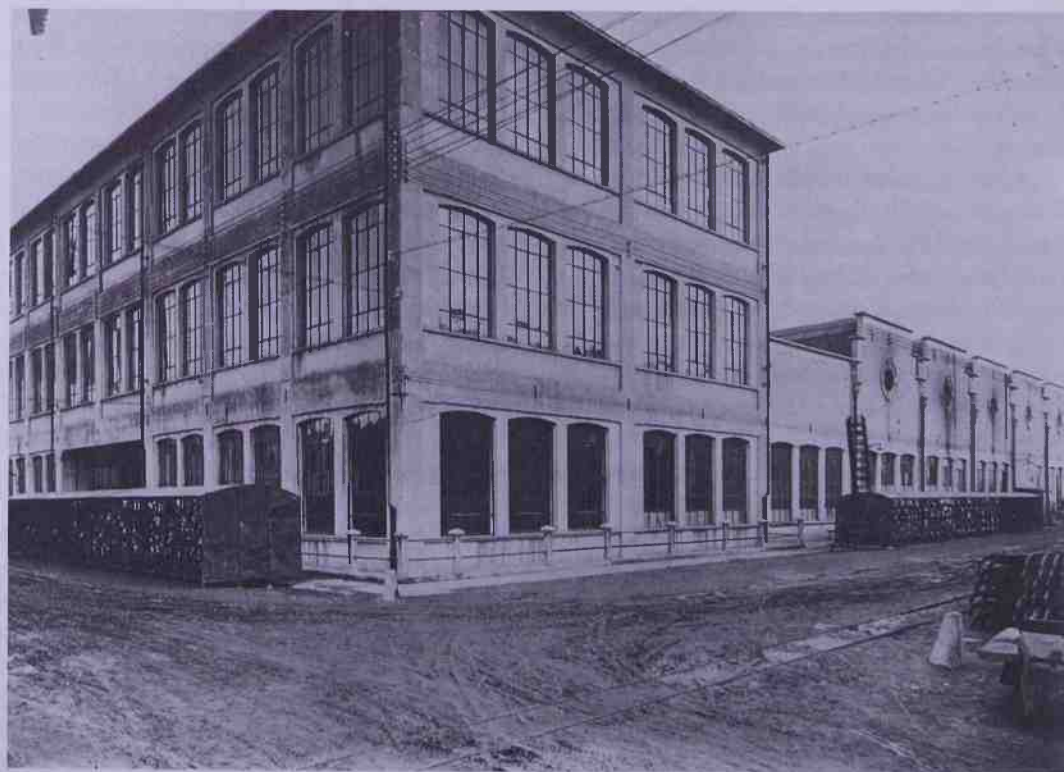
più tardi, di tali strutture nella nuova sede del Dopolavoro Aziendale, per permettere l'espansione dello stabilimento.

Così, in risposta alle politiche del regime in campo sociale oltre che alle proprie esigenze di utilizzazione produttiva degli spazi, nel 1936 la Lancia avvia la costruzione del Dopolavoro Aziendale (Nucleo E) che diverrà la nuova sede del Gruppo Sportivo. I libri inventari non registrano l'acquisto del primo lotto di terreno, che comunque sappiamo ubicato in piazza Robilant fra le vie San Paolo e Tolmino. I lavori iniziano nell'estate del 1936, con la costruzione in primo luogo di un fabbricato ad uno e due piani, la cui tipologia edilizia è un tipico esempio di architettura dopolavoristica del periodo. Ma già nell'anno seguente la Lancia apporterà delle modifiche al progetto originario, opera dell'architetto Giuseppe Canestri, sopraelevando la parte di fabbricato ad un piano onde ospitarvi la sezione corale, spogliatoi, docce ed un teatro. Ulteriori e definitivi

sviluppi si avranno negli anni '40 in seguito all'ampliamento del nucleo insediativo: fra il 1941 ed il 1942 difatti la società acquista dagli eredi di Vincenzo Lancia (deceduto nel 1937) un lotto di terreno di 10.184 m² adiacente al Dopolavoro sul lato della via San Paolo e prospiciente le vie Caraglio e Renier, e fra il 1943 ed il 1944 vi fa costruire un nuovo fabbricato destinato ad ospitare lo spaccio aziendale.

Altra iniziativa da inscrivere tra le opere di carattere sociale — in questo caso, però, priva di ripercussioni sulla dislocazione fisica delle strutture produttive della Lancia — è la «Casa per Dipendenti». Nell'immediato dopoguerra, nel 1946, l'impresa acquista difatti dalla società edile Vigape un terreno con fabbricato sinistrato dai bombardamenti, situato in via Villafranca (che in questi stessi anni diverrà via Di Nanni) n. 14, all'angolo con via Vinadio, a pochi isolati di distanza dalle case popolari dei Ferrovieri e quindi ai margini estremi del Borgo San Paolo verso, e

L'espansione della superficie produttiva avvenne anche in altezza con due successive sopraelevazioni di alcuni corpi edilizi.



ormai già entro. la Borgata Cenisia. Nell'anno successivo l'edificio verrà ricostruito e sopraelevato, ed inizierà ad essere registrato nei libri inventari come «Casa per Dipendenti»¹⁴.

5. *Il sesto nucleo di espansione nel borgo.* — Durante gli anni '40 l'espansione immobiliare della Lancia appare soprattutto diretta all'ulteriore articolazione dell'area ospitante la F.V.I. (Nucleo D), che si estende ormai sino alla via Renier. Nel 1941, infatti, l'azienda acquista da alcuni privati e dall'Italgas cinque lotti di terreno, di cui solo uno edificato, compresi tra le vie Issiglio, corso Parigi (poi Rosselli), strada San Paolo e via Isonzo: è questa una prima tappa nella costituzione del Nucleo F, ultimo esito dell'espansione della Lancia in Borgo San Paolo. Le finalità di questa acquisizione vengono chiarite da una richiesta inoltrata nel medesimo anno al podestà ed al Ministero dei Lavori Pubblici¹⁵: l'azienda chiede di poter demolire due fabbricati prospicienti il Largo Polveriera San Paolo onde creare un raccordo ferroviario fra lo stabilimento e l'area delle ferrovie, compresa fra corso Parigi e corso Marsiglia (allora Bonservizi). Tale raccordo avrebbe permesso un più rapido trasporto dei veicoli in uscita dalla F.V.I. destinati all'esercito ed un conseguente risparmio di carburante. Da un'altra richiesta, inoltrata nel 1942, di apertura di un tratto di via Issiglio risulta che intorno alla nuova area era già stato eretto un muro di cinta e che vi era prevista la costruzione di fabbricati. Le indicazioni desumibili dai libri inventari di questi anni sono piuttosto frammentarie e di difficile raccordo con la serie dei permessi edilizi, che oltretutto non sempre forniscono chiare coordinate topografiche, per cui non è stato possibile determinare con sufficiente precisione l'ubicazione e la conseguente destinazione d'uso degli interventi edilizi in tale area.

Un ulteriore ampliamento del nucleo F si avrà tra il 1949 e il 1950, con l'acquisto da una ditta e da un privato di due lotti di terreno che completano l'area compresa fra le vie Issiglio, San Paolo e corso Rosselli (già Parigi), e infine nel 1955, con l'acquisto dall'Italgas di circa 31.000 m² di terreno compresi fra le vie San Paolo,

Isonzo, Dalmazia e Issiglio. L'area verrà occupata da fabbricati che costituiscono l'ampliamento e l'articolazione del corpo principale della fabbrica; la parte compresa fra le vie San Paolo, Issiglio e corso Rosselli ospiterà il reparto Taglio Barre.

6. *Il grattacielo: un segno vistoso nel quartiere.* — Come conseguenza delle difficoltà che stanno investendo l'azienda, nell'ambito delle sue vicende immobiliari gli anni '50, se paragonati al periodo precedente la seconda guerra mondiale, vedono una netta contrazione delle acquisizioni e dell'attività edilizia della Lancia per quanto concerne il Borgo San Paolo: si è visto come, per quanto concerne le strutture produttive, si abbiano il completamento del nucleo F, la costruzione di rampe d'accesso alla Rimessa Autoveicoli nel nucleo C e, infine, qualche intervento marginale entro l'area del Servizio Parti Ricambio nel nucleo B. Nonostante la congiuntura sfavorevole che sta attraversando, però, in questo stesso periodo la Lancia persegue una politica dell'immagine che, tra vari esiti, avrà quello di segnare vistosamente — quasi aggressivamente, vorremmo dire — il tessuto del quartiere.

In effetti l'opera che più risalta in questi anni, e che risalta ancor oggi fisicamente entro il borgo, data l'estraneità della sua tipologia edilizia rispetto al contesto degli altri edifici industriali e residenziali circostanti, è il cosiddetto Grattaciolo Lancia, costruito a cavallo della via Braccini (già Montenegro) e quindi a raccordo dei nuclei A e D. La costruzione del palazzo, finalizzata a concentrare in un unico luogo tutti gli uffici con la speranza di rendere più efficiente la gestione, ma soprattutto a trasmettere un'immagine di «modernità», ha inizio nel 1954 e si conclude nel 1957, con le ultime finiture. Dei lavori, peraltro, si ha notizia soltanto dai documenti aziendali e non dalla serie dei permessi edilizi concessi dal Comune, il che fa ipotizzare che potessero essere stati eseguiti abusivamente.

Oltre al Grattaciolo, i libri inventari registrano la costruzione nel 1950 (in permuta di un lotto di terreno acquistato dalla Lancia in corso Rosselli), di due case in corso Racconigi n. 204/206,

delle quali però non si conosce la destinazione, e l'acquisto nel 1954 di un fabbricato industriale situato in via Caraglio 59 — di fronte dunque al nucleo A dello stabilimento — che verrà demolito nel 1961.

2. L'uscita dal borgo e dal territorio urbano torinese (1920-1960)

Gli anni '20 e '30 registrano l'affermazione della Lancia e, con il successo della Lambda e poi di modelli quali l'Augusta e l'Aprilia, il consolidamento di posizioni che si manterranno sostanzialmente stabili sino alla seconda guerra mondiale. Tale decollo si riflette nell'intensificarsi delle acquisizioni di terreni e dell'attività costruttiva all'interno del borgo, ma anche in una progressiva differenziazione della natura e dunque delle finalità degli stessi investimenti immobiliari, nonché della loro ubicazione. E difatti con la comparsa delle prime consociate che la Lancia esce dai confini del borgo¹⁶, mentre attraverso la rete delle sue filiali di vendita diffonde sul territorio nazionale e all'estero il suo marchio.

1. *Le consociate: un'espansione ai confini del borgo.* — Nel 1921 la serie dei permessi edilizi della Lancia registra lavori di modifica eseguiti nello stabile di via Salbertrand 12 sede della S.A. Immobiliare Taurinia, qui alla sua prima citazione; la società ha dunque sede in regione Pozzo Strada ai confini con la Tesoriera, presumibilmente vicino alla zona dove erano ubicati i lotti acquistati nel 1910.

Nel 1925 la Lancia acquista il terreno, di 12.600 m² circa, ed i fabbricati della Fira (Fabbrica Italiana Radiatori Automobili) in liquidazione, situati in regione Tesoriera fra le vie Domodossola, Nicola Fabrizi, Zumaglia e Giacomo Medici. Oggetto di numerosi interventi edilizi, lo stabilimento risulta essere venduto nel 1929, ma in realtà tale alienazione non è altro che la trasformazione della Fira (che continuerà la propria attività produttiva) in consociata¹⁷.

La Fira costituisce dunque un'unità produttiva, mentre la funzione della Taurinia si iscrive

probabilmente nell'ambito delle attività extra-industriali della Lancia (reinvestimento degli utili e coordinamento delle attività non direttamente legate alla produzione di automobili).

Va comunque sottolineata l'ubicazione di entrambe le consociate nella zona ovest della città, in regioni contigue fra di loro e direttamente confinanti con Borgo San Paolo, dove fino agli anni '20 l'impresa aveva focalizzato la sua politica di acquisizioni.

Emerge dunque, tra le due guerre, una tendenza dell'azienda ad espandersi nelle maglie contigue al borgo (Tesoriera e Pozzo Strada). Tale tendenza trova un'ulteriore conferma nell'ubicazione in via Rosolino Pilo angolo via Pietrino Belli e dunque ancora una volta in regione Tesoriera, dell'Officina Riparazioni Lancia. L'Officina viene menzionata per la prima volta in un permesso edilizio del 1938¹⁸; i libri inventari non registrano in proposito alcuna acquisizione di terreni e fabbricati, ma sta di fatto che quantomeno sino al 1940 essa risulta essere di diretta proprietà della Lancia. Nel 1941, però, allo stesso numero civico di via Pietrino Belli risulta esservi la sede della Sifa (Società Immobiliare Finanziaria Autorimesse), consociata della Lancia: è dunque probabile che l'Officina Riparazioni fosse passata in gestione alla medesima¹⁹.

È solo nei primi anni '40, con la comparsa della Sabif (Società per Azioni Brevetti Italiani Freni di Omegna), altra consociata con stabilimento nel territorio del Comune di Grugliasco (Borgata Regina Margherita), nella prima cintura torinese ad ovest della città, che la Lancia esce dall'ambito urbano e, in particolare, dalle zone finora privilegiate dalla sua politica immobiliare.

La Sabif nel 1955 verrà totalmente rilevata dalla Lancia ed incorporata all'azienda, divenendone un'unità produttiva; già nel 1958, però, nell'ambito della terapia di risanamento dell'azienda intrapresa da Fidanza lo stabilimento chiuderà i battenti e due anni dopo verrà venduto ad una società immobiliare.

2. *La rete delle filiali di vendita.* — A partire dagli anni '20 la Lancia inizierà anche a riservare notevoli quote degli investimenti all'ampliamento

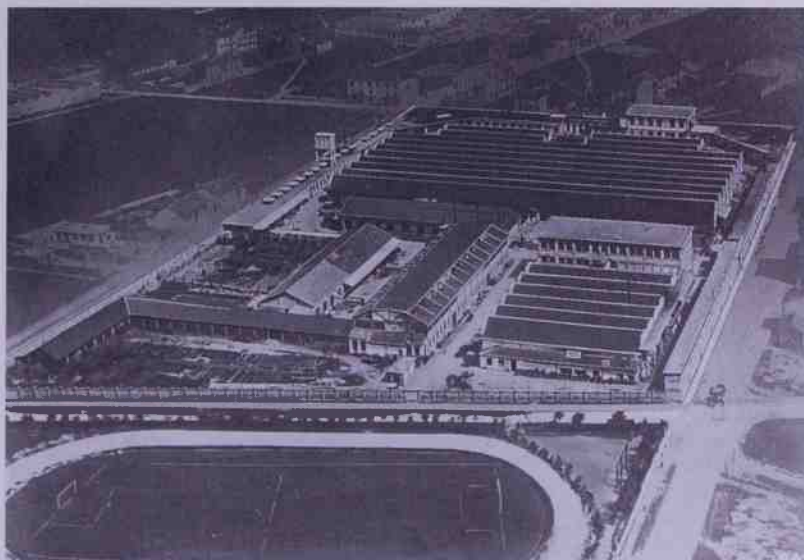
e potenziamento della rete di vendita in Italia e all'estero. Nel 1921 vengono così aperte le agenzie di Palermo e Napoli, che si affiancano a quella di Milano e all'Agenzia Veneta presenti già dal 1910. Rispettivamente nel 1921 e nel 1926 la Lancia apre inoltre agenzie a Londra ed a Parigi, che diverranno in seguito società controllate (Lancia England e Lancia Automobiles)²⁰.

Nel corso degli anni '30, a conferma dell'immagine «forte» che l'andamento dell'azienda rimanda in questo periodo, si assiste ad un'ulteriore e massiccia espansione entro il territorio nazionale — ma non soltanto, come vedremo — della rete di filiali, le cui sedi si moltiplicano quasi repentinamente.

Nel 1931 nuove filiali vengono aperte a Roma ed a Padova (in sostituzione e potenziamento della vecchia Agenzia Veneta), nel 1932 a Napoli, nel 1936 a Genova; nel 1938 viene aperta la filiale di Torino, la cui sede era peraltro stata acquistata già nel 1925²¹. Ancora nel 1938 i libri inventari registrano inoltre l'acquisto di un terreno di circa 9.500 m² a Napoli, che nel 1940 verrà ceduto alla Sifa, consociata della Lancia cui abbiamo accennato in precedenza. Nel 1939, infine, verrà potenziata la filiale di Roma, con l'acquisto di più di 40.000 m² di terreno, e altre due filiali verranno aperte a Catania e Firenze.

Per quanto riguarda, invece, le filiali di rappresentanza aperte nel corso di tale decennio all'estero, è da tenere presente che in questo caso l'espansione della rete di vendita si connette soprattutto alle vicende del colonialismo italiano e dunque, essendo sostenuta da una domanda che è sostanzialmente pubblica (richiesta di automobili di rappresentanza da parte del governo dei territori coloniali), avrà effetti positivi solo sul breve periodo costituendo invece in prospettiva un pesante immobilizzo. A partire dal 1935 vengono così create filiali nei territori dell'Africa Orientale Italiana ed in Libia, in particolare a Bengasi, Asmara, Addis Abeba, Tripoli e Dessiè, che peraltro non sopravviveranno alle colonie stesse.

Gli anni '40 ed il secondo conflitto mondiale segnano ovviamente una battuta d'arresto nella politica d'espansione, precisatasi nel decennio precedente, della rete di vendita. Tali direttive di svi-

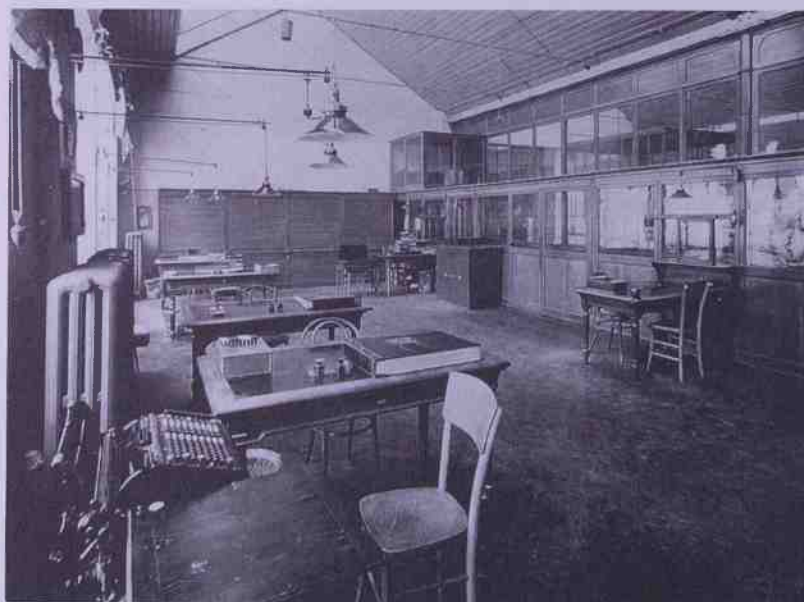
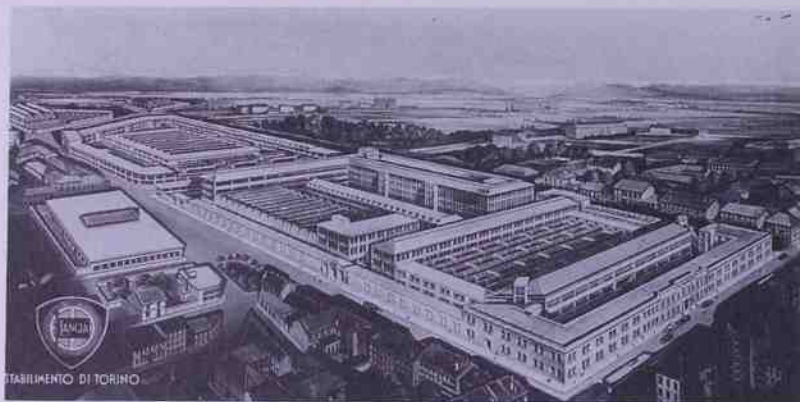


Una prima foto aerea degli insediamenti Lancia di Borgo San Paolo.

luppo, comunque, riprenderanno vigore ed anzi si rafforzeranno nel corso degli anni '50, sia con Giovanni Lancia sia, e soprattutto, con l'arrivo di Pesenti alla direzione e durante l'amministrazione Fidanza, in connessione ad una più globale politica di cura dell'«immagine» dell'azienda²².

Nel 1950 è in costruzione una filiale a Milano, mentre nello stesso anno viene rinnovata quella di Napoli e nel 1953 quella di Torino. Nel 1955 i libri inventari registrano l'acquisto in Catania di circa 5.300 m² di terreno, e l'anno successivo inizia la costruzione della nuova filiale. Del 1957 è l'acquisto in Roma, sulla via Salaria, di un terreno di oltre 38.000 m² su cui verrà edificata nel corso dei due anni successivi una nuova filiale. Nel 1959 è la volta di Cagliari e di Firenze, nel 1961 di Palermo, dove la Lancia acquista terreni con l'intenzione di costruirvi nuove filiali.

3. L'uscita da Torino degli stabilimenti produttivi: Bolzano e Chivasso. — Una prima rottura nella propensione — voluta o meno che fosse — della Lancia a concentrare il proprio apparato produttivo nella città di Torino si verifica sul finire degli anni '30 con l'apertura dello stabilimento di Bolzano e il rilevamento delle fonderie di Cismon del Grappa. È questa la prima uscita



Lo stabilimento di Borgo San Paolo dopo le ricostruzioni del dopoguerra; qui sopra, un ufficio del fronte su via Monginevro negli anni fra le due guerre.

«importante» dai confini urbani, cui farà seguito — al di là dell'acquisizione come consociata negli anni '40 della Sabif di Grugliasco — la costruzione all'inizio degli anni '60 dello stabilimento di Chivasso.

Se però nel primo caso la dislocazione geografica del nuovo nucleo produttivo, che proietta la Lancia ben lontano dal capoluogo piemontese, addirittura in Alto Adige, appare imposta all'impresa da precise richieste del regime fascista, nel secondo caso essa è il risultato di una libera scelta e di una strategia di specializzazione produttiva che porta ancora una volta la Lancia verso la pe-

riferia urbana, quella che si era andata sviluppando nel corso degli anni '50 intorno ai comuni a nord di Torino, emergendo come nuovo polo di insediamento industriale²³.

Si è visto che, già a partire dalla fine degli anni '20, ma con una netta accentuazione nel corso del decennio successivo, la Lancia diversifica la propria produzione orientandosi verso i veicoli industriali e soprattutto militari. In tale quadro si inscrivono la costruzione del reparto Veicoli Industriali (F.V.I.) e la probabile intenzione, dato l'accrescersi della domanda pubblica ed in particolare delle commesse per l'esercito, di reperire in territorio suburbano aree adatte all'edificazione di un nuovo stabilimento interamente destinato a questo tipo di produzione. L'azienda deve però rispondere alle direttive del regime-fascista, ed in particolare al piano di integrazione sociale ed economica e di promozione dell'attività industriale approvato nel 1934 per la nuova provincia di Bolzano e, nel medesimo periodo, per aree quali quella di Cison del Grappa²⁴. Di conseguenza la Lancia costruirà il nuovo stabilimento per la produzione di veicoli industriali a Bolzano e rileverà le disestate fonderie di Cison del Grappa. Tale scelta obbligata comporterà non poche difficoltà per l'azienda; d'altro canto è da tener presente che, almeno nel caso di Bolzano, qualche vantaggio per gli industriali che avrebbero concorso alla creazione del nuovo polo industriale dovette pur esserci: oltre all'impegno del governo nell'assicurare le necessarie infrastrutture (ad esempio l'allacciamento ai servizi pubblici), era stato consentito di abbreviare notevolmente le procedure di esproprio dei terreni e di fissare l'indennità di esproprio al puro valore venale del terreno invece che al prezzo di mercato²⁵.

La costruzione del nuovo stabilimento viene presumibilmente avviata nel 1936; nel 1937 è già in funzione la fonderia, a cui si aggiunge nel 1939 anche il reparto meccanico; negli anni della guerra viene trasferita a Bolzano gran parte delle lavorazioni relative alla produzione di autoveicoli militari. A riprova di tale sforzo produttivo, gli interventi di ristrutturazione ed ampliamento degli impianti si protrarranno comunque fino al 1944.

anno in cui i libri inventari registrano anche l'acquisto di un terreno a Mezzacorona²⁶.

Il rilevamento della fonderia di Cismon del Grappa è invece del 1943, anno in cui viene registrato l'acquisto di 22 ettari circa di terreno e dei relativi fabbricati. I documenti non faranno più menzione dello stabilimento se non nel 1947, anno in cui se ne dichiara la cessata utilizzazione a fini produttivi: è evidente che l'attività della fonderia era strettamente connessa alle commesse belliche, ed esclusivamente dipendente da queste, senza molte possibilità di sopravvivenza al loro venir meno. Dieci anni più tardi lo stabilimento verrà ceduto al Comune di Cismon.

Allo stesso modo, e malgrado l'entrata in produzione nel dopoguerra di nuovi modelli di veicoli industriali²⁷, lo stabilimento di Bolzano, una volta venuto a mancare il sostegno diretto della domanda pubblica, costituirà per la Lancia una fonte di problemi più che di benefici²⁸.

Ciò nonostante tra il 1960 ed il 1961, in base alle direttive dell'amministrazione Fidanza, che intende attuare una strategia di specializzazione produttiva dei diversi stabilimenti, a Bolzano viene concentrata l'intera produzione di veicoli industriali. Conseguentemente i libri inventari registrano nuove ristrutturazioni e ampliamenti: vengono costruiti vari fabbricati, ed installati nuovi e più moderni macchinari²⁹.

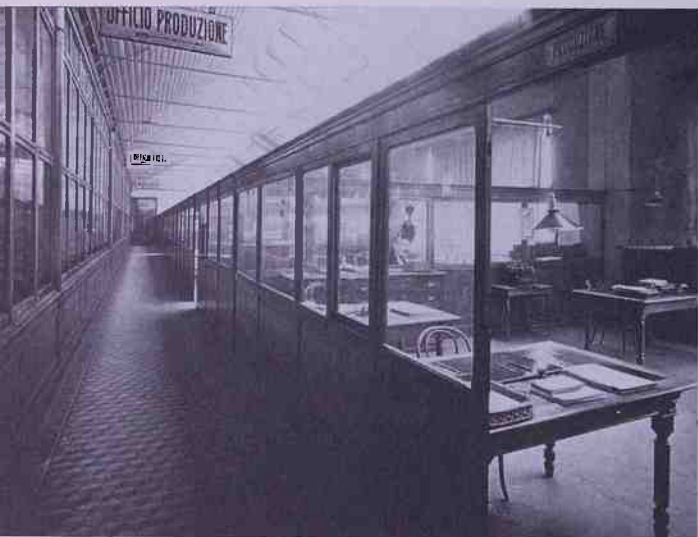
Il progetto di riorganizzazione e specializzazione produttiva varato da Eraldo Fidanza prevedeva anche la costruzione di un nuovo stabilimento, destinato alle vetture di grossa cilindrata. L'area prescelta è a Chivasso, uno dei comuni della zona a nord di Torino, distante una ventina di chilometri dalla città. Proprio a partire dai primi anni '50 tale zona comincia a rappresentare un forte polo attrattivo per gli insediamenti industriali grazie alla sua dislocazione lungo l'asse delle comunicazioni stradali (in particolare l'autostrada) e ferroviarie verso Milano, e dunque in funzione dello sviluppo delle relazioni con il capoluogo lombardo. In questo processo di decentramento a corto raggio, che coinvolge numerose industrie torinesi, i comuni interessati giocano un ruolo non secondario, in quanto si sforzano di incentivare la tendenza in atto offrendo terreni a

basso prezzo, assumendosi l'onere della creazione di infrastrutture, praticando esenzioni fiscali e in alcuni casi anticipando anche capitali. Anche nel caso della Lancia l'apporto dell'autorità comunale è determinante: nel 1960 le verranno difatti anticipati 400 milioni di lire³⁰. Tra il 1959 e il 1961 la Lancia acquista da piccoli proprietari locali (con l'unica eccezione di un'immobiliare) e, in permuta, dal Beneficio Ecclesiastico di S. Paolo Apostolo e dal Beneficio Parrocchiale di S. Maria Assunta lotti di terreno per un totale di circa 1.200.000 m². I lavori iniziano già nel 1959: lo stabilimento, progettato secondo le tecniche ed i modelli più avanzati e destinato ad ospitare reparti di presse a freddo, formazione scocca, verniciatura, montaggio e finizione, entrerà in funzione nel 1962.

Nel capitolo che qui si conclude abbiamo seguito le tappe dell'espansione immobiliare della Lancia lungo un arco di tempo che va dal suo ingresso in Borgo San Paolo nel 1911, con l'acquisizione del primo nucleo di insediamenti, sino ai primi anni '60, che vedono l'apertura dello stabilimento di Chivasso. Abbiamo visto l'azienda espandersi entro il tessuto del borgo e progressivamente fuori dal medesimo, in maglie urbane contigue, diversificando anche la propria presenza immobiliare; ne abbiamo infine seguito le vicende legate a progetti di decentramento produttivo, che la portano ad uscire da Torino una prima volta dopo la metà degli anni '30, con la costruzione dello stabilimento di Bolzano, ed una seconda volta alla fine degli anni '50, con la costruzione dello stabilimento di Chivasso.

Parallelamente, abbiamo ripercorso le tappe di formazione della rete di filiali di vendita sul territorio nazionale ed all'estero e considerato alcuni momenti particolarmente significativi, rispetto alla nostra indagine, del processo di creazione di una rete di consociate.

Per quanto concerne il contesto di riferimento di tali vicende, abbiamo inoltre evidenziato come la crescita di Torino nella prima metà del secolo fosse addebitabile soprattutto ai sobborghi, a partire invece dagli anni '50 ai comuni della cintura urbana, e come in tale contesto la Lancia avesse comunque scelto di insediarsi in quella che era



Gli uffici rimasero concentrati nello stesso edificio prospiciente la via Monginevro fino agli anni '50.



la periferia del momento. Tale esito parallelo delle scelte insediative potrebbe essere letto come un indice dell'importanza del contributo dato dalla celebre marca automobilistica allo sviluppo di determinate aree urbane. Tuttavia, un proseguimento ed approfondimento dell'analisi dimostreranno come almeno per il Borgo San Paolo il quadro non sia così semplice e come le apparenze possano a volte ingannare.

Per chiarire questo ed altri aspetti, dunque, nel capitolo successivo si cercherà di enucleare dalle vicende sin qui descritte gli orientamenti di fondo, quelle che parrebbero essere le «logiche» aziendali sottese a, e motivanti, queste stesse vicende. In tal senso i due capitoli — quello, appena conclusosi, descrittivo ed il prossimo interpretativo — risultano strettamente complementari.

III. Logiche di acquisizione immobiliare e rapporti con il territorio

Durante il processo di espansione nel territorio urbano l'azienda non si muove nel vuoto: vi è infatti una pluralità di attori, e dunque un insieme mutevole nel tempo di vincoli e risorse, con cui essa di volta in volta si trova ad interagire.

Pertanto l'analisi si focalizzerà ora su alcuni momenti particolarmente significativi dell'inserimento dell'azienda nel territorio urbano torinese, sulle modalità e le vicende diacroniche di tale inserimento e dei rapporti con gli altri attori presenti sul territorio stesso, tra i quali figurano anche le istituzioni pubbliche. Su tale base, successivamente, si cercherà di individuare le logiche caratterizzanti i comportamenti dell'impresa e dunque di qualificarla attraverso il rapporto costruito ed intrattenuto con il contesto territoriale.

Come primo passo, indicazioni utili possono essere tratte da un esame più ravvicinato della tipologia dei terreni acquistati (già urbani, o anche industriali, oppure agrari, edificati o no), dall'individuazione, laddove possibile, dei venditori e da una comparazione dei prezzi di vendita. Ciò significa fornire nel contempo ulteriori indizi, rispetto a quanto illustrato nel capitolo introduttivo, sul territorio in cui la Lancia si inserisce e sui suoi sviluppi: Borgo San Paolo, Pozzo Strada e Tesoriera.

Nel 1911, al momento in cui vi si trasferisce la Lancia, Borgo San Paolo si trovava ancora all'esterno della cinta daziaria (spostata peraltro nell'anno successivo). Relativamente isolato rispetto al centro della città ed ai quartieri limitrofi, esso conosceva però in quegli stessi anni l'inizio di una forte espansione demografica e già dagli inizi del secolo l'insediamento di attività industriali con-

nesse al settore metalmeccanico; tuttavia il moltiplicarsi dei siti industriali e di quelli abitativi e dunque il processo di urbanizzazione di tale area non avevano ancora cancellato il suo substrato rurale e semi-rurale. Il quartiere offriva allora, e avrebbe offerto ancora fino agli anni '20, un panorama misto in cui le zone edificate convivevano con prati e cascine, la rete viaria e le altre infrastrutture erano ancora in una fase di formazione e precisazione.

Come conseguenza di tale quadro il mercato fondiario, in cui si muove una pluralità di attori diversi e agiscono logiche diverse, alcune legate al passato ed altre connesse alle nuove opportunità dello sviluppo industriale, presenta caratteristiche di forte disomogeneità e fluidità, nonostante l'elemento di apparente omologazione costituito dalla dislocazione dell'area fuori dalla cinta daziaria.

1. Dal rurale all'urbano: la Lancia come ultimo anello di una catena di trasformazioni

Uno spaccato della situazione è offerto dalla storia, ricostruita a ritroso attraverso le informazioni desunte dalle variazioni catastali, dei primi lotti immobiliari acquisiti dalla Lancia in Borgo San Paolo nel 1911, vale a dire le aree industriali in liquidazione della Roy, Scaiola e C. in via Cumiana 17 e della S.A. Fides tra via Monginevro, via Pollenzo e via Montenegro.

Per quanto concerne la prima di tali aree, di piccole dimensioni ed edificata (lotto 2b/B), la ditta Roy, Scaiola e C. l'aveva acquistata nel 1908

dalla Società Anonima Grafica Editrice Politecnica; il lotto, peraltro, era stato venduto alla poligrafica — a cui sicuramente si devono le prime edificazioni — presumibilmente agli inizi del secolo o poco prima dai fratelli Dalmazzi e da Salvador Levi, proprietari dell'intera area compresa tra via Cumiana ed i corsi Peschiera e Raccogni¹ già appartenente alla cascina denominata Cavallo, ed autori della sua lottizzazione². È particolarmente evidente, in questo caso, il recentissimo passato rurale dell'immobile industriale acquistato in liquidazione dalla Lancia. È evidente anche il ruolo centrale giocato in tale trasformazione, tramite acquisizioni, lottizzazioni e successive vendite, da speculatori immobiliari e da figure quali quella di Salvador Levi, mediatore immobiliare come lo erano Emilio e Moise Momigliano, che nel 1910 avevano venduto alla Lancia un terreno prativo in regione Pozzo Strada (lotto 1)³. Dalla progressiva lottizzazione dell'area dell'ex cascina Cavallo derivano anche gli altri terreni (tutti di dimensioni ridotte, e definiti come «già campo») gradualmente acquisiti dalla Lancia tra il 1912 ed il 1921 per completare il reparto Carrozzeria (lotti 3, 4, 5, 7, 7a, 8/B): ancora da Salvador Levi e dai fratelli Dalmazzi, e da un certo Andrea Andezzano.

L'area in questione, dunque, sembra aver conosciuto una rapida riconversione dall'uso agricolo a quello industriale, con una presenza intermedia solo parziale e di breve periodo di piccole proprietà di singoli privati: oltre alla Società Anonima Poligrafica e poi alla Roy, Scaiola e C., da una variazione catastale del 1909 si apprende infatti che nell'area in questione un tornitore meccanico aveva acquistato da Salvador Levi un piccolo lotto fabbricabile, verosimilmente per installarvi la propria attività⁴.

Tracce di un pregresso ambiente rurale e, di nuovo, la presenza di Salvador Levi sono del resto attestabili anche per i due più ampi lotti di terreno in parte edificato acquistati dalla Fides: sia il lotto con relative costruzioni industriali di via Monginevro 99/101 (lotto 2/A), sia quello con entrostante costruzione di via Pollenzo 80 (lotto 2a/A) erano stati difatti venduti alla Fides nel 1905 dal Levi, che li possedeva quantomeno dal

1888. E l'unica costruzione esistente sul terreno, non utilizzato dalla Fides a fini produttivi, compreso tra via Pollenzo e via Montenegro è una casa con annessi rustico (una stalla), rimessa e cortile. In questo caso, dunque, l'ambiente rurale sembra persistere più a lungo, come del resto dimostra anche la presenza di fronte alla medesima area, sul lato prospiciente via Montenegro, della cascina denominata Vigna⁵.

La diversità dei venditori — mediatori immobiliari che acquistano, lottizzano e rivendono a ditte od a privati terreni già agricoli; curatori di ditte fallite presumibilmente in seguito alla crisi del 1907; proprietari privati, forse commercianti — e quindi degli attori operanti, oltre alla Lancia, sul mercato immobiliare, rispecchia qui con particolare evidenza la stratificazione nel tempo della proprietà fondiaria e delle sue destinazioni d'uso.

Quali effetti ha l'inserimento della Lancia entro tale tessuto? Dalla tipologia dei terreni acquistati possiamo vedere come in parte essa non faccia che confermare una già attestata destinazione d'uso industriale del territorio — è questo il caso delle aree della Fides, della Roy, Scaiola e C., e poi della Chiribiri e della Fira —, in parte ne promuova la riconversione dal rurale, semi-rurale o abitativo, come ad esempio per l'area compresa fra le vie Pollenzo, San Bernardino, Limone e Montenegro, o anche da una situazione di «demanialità dismessa» — si pensa qui all'area della ex Polveriera — all'industriale.

Tuttavia, se consideriamo il momento in cui la Lancia si inserisce nella catena degli atti di acquisto e vendita e la relativa «posticipazione» di tale inserimento, risulta abbastanza evidente che nel processo di trasformazione di un paesaggio agrario in un paesaggio urbano l'impresa ha giocato un ruolo tutto sommato secondario. Difatti se da un lato, come acquisitrice e costruttrice, concorre senza dubbio ad accentuare l'aspetto e la componente industriali del borgo, d'altro lato è altrettanto vero che nel passaggio dei terreni da una vocazione agricola ad una vocazione urbana, industriale o no, essa appare più spesso come l'ultimo anello della catena.

2. Il prezzo da pagare

Ritorniamo ancora ad osservare da vicino la traccia delle acquisizioni immobiliari. La diversità dei venditori, insieme, presumibilmente, alla diversità delle «storie» incorporate nei lotti venduti, determina anche il notevole differenziarsi dei prezzi dei terreni.

In uno stesso anno, il 1911, la Lancia acquista in liquidazione i lotti edificati della Fides rispettivamente a 5,6 e 6 lire al m² (ed il prezzo è leggermente più alto nel caso del lotto non edificato)⁵; quello pure edificato della Roy, Scaiola e C. a 10 lire⁶; per quanto concerne ancora l'area di via Cumiana, tra il 1912 ed il 1915 i terreni già agrari venduti all'impresa da Salvador Levi vengono pagati rispettivamente 11 e 10 lire⁷ al m², il lotto venduto nel 1917 dai Dalmazzi ben 16,5 lire al m²; analogamente, nel 1920 i due terreni non edificati che la Lancia acquista nella medesima area di nuovo dai Dalmazzi e dall'Andezzano vengono pagati rispettivamente 38,6 e 15 lire al m².

Mediamente, dunque, sembrerebbe che pur di fronte a lotti tipologicamente simili e nei medesimi anni la Lancia abbia pagato i prezzi più alti laddove si trovava a trattare con operatori immobiliari quali il Levi e, forse, i Dalmazzi. D'altro canto è da tener presente che anche nel caso di semplici proprietari privati, quali sono coloro da cui la Lancia acquisisce nel 1919 i primi lotti di terreno non edificato nell'area compresa fra le vie Pollenzo, San Bernardino e Limone (Centrale Termica e Rimessa Autoveicoli: lotti 6, 6a, 6b/C), vi è una notevole oscillazione dei prezzi⁸.

Un ulteriore confronto può essere fatto nel caso di altri due complessi industriali, anch'essi in liquidazione come la Fides e la Roy, Scaiola e C., acquistati dalla Lancia tra il 1925 ed il 1927: la Fira (Fabbrica Italiana Radiatori Automobili), in via Domodossola 56, regione Tesoriera (lotto 9), e la Chiribiri e C. in via Montenegro (lotto 11/D), di fronte allo stabilimento principale della Lancia. Nel primo caso il prezzo pagato ai fratelli Bruno⁹ è di 38 lire al m², nel secondo è decisamente più elevato: 50 lire al m². In questo



caso, oltre alla diversità di ubicazione dei due stabilimenti (la regione Tesoriera appare in questi anni meno caratterizzata da insediamenti industriali e anche meno urbanizzata di Borgo San Paolo), nella determinazione del prezzo potrebbe aver giocato un ruolo non indifferente il particolare valore che l'area della ex Chiribiri aveva per la Lancia: il suo acquisto avrebbe difatti permesso all'impresa di scavalcare la via Montenegro e di muoversi lungo quella che in effetti era l'unica direttiva possibile di ulteriore espansione.

Ben più alti sono ovviamente i prezzi pagati nel 1929 dalla Lancia ad un certo ingegner Murzone ed a Malvano Levi per due piccoli lotti di terreno non edificato (lotti 12, 12a/D) nella stessa area della ex Chiribiri: rispettivamente 80 e 78,4 lire al m². Più vicini a quanto pagato alla Chiribiri sono invece i prezzi del terreno non edificato (lotto 12b/D) acquistato sempre nel 1929 ed ancora nella medesima area dalla Stige — 50,6 lire al m² — e del terreno, non edificato e situato fra le vie Limone, Bernozzo e Montenegro (lotto 10/C), acquistato nel 1926 dal Municipio per 52 lire al m².

Per il periodo successivo è più difficile seguire e comparare i prezzi perché le registrazioni dei libri inventari si fanno più imprecise, manca l'e-

La sede della Officina Riparazioni, poi Filiale di Torino, in via Pietrino Belli angolo via Rosalino Pilo, a Torino.

stensione in m² ed inoltre le variazioni catastali sono di difficile consultazione¹⁰.

D'altro canto dopo il 1929 il mercato immobiliare si fa molto meno fluido, per le minori opportunità e la maggior regolamentazione. Si può comunque notare la preponderanza di (probabili) interlocutori privati (famiglie, singoli proprietari di immobili) nelle acquisizioni di piccoli e medi lotti di terreno, quasi tutti non edificati, operate dalla Lancia a partire dal 1935 e per tutto il decennio successivo a completamento dell'area fra via San Bernardino e via Limone destinata ad ospitare la Centrale Termica (lotti 15 e 17/C) ed a costituzione di quella, tra la strada di San Paolo, via Issiglio e corso Parigi (poi Rosselli), inizialmente destinata a creare un raccordo fra lo stabilimento Veicoli Industriali e le infrastrutture del Genio Ferrovieri (lotti 18, 18a, 18b, 18c, 18d, 23, 24/F).

Altrettanto scarse sono le informazioni, e le possibilità di comparazione dei prezzi, rispetto al terreno della ex Polveriera San Paolo, acquisita tra il 1935 ed il 1940 (lotti 15a, 17a/D) e destinata, insieme agli immobili della ex Chiribiri e con la chiusura di un tratto della via Dalmazia, ad ospitare la Fabbrica Veicoli Industriali¹¹, ed a quello, compreso tra le vie Isonzo, Issiglio, Dalmazia e la strada di San Paolo, acquistato in due riprese nel 1941 e nel 1955 (lotti 18c, 26/F). Nel caso di questi ben più ampi appezzamenti la Lancia si trova a trattare con interlocutori pubblici, o divenuti da poco tali: il Municipio per la proprietà demaniale della Polveriera, l'Italgas per l'altra area. I pochi confronti istituibili per questo periodo, data l'assenza di indicazioni rispetto all'estensione dei terreni, mostrano come il primo lotto dell'Italgas fosse stato acquistato ad un prezzo mediamente alto rispetto a quelli concordati con i vari proprietari privati (Monaco, Gallo, Brunetto) che avevano venduto alla Lancia lotti nella medesima area.

Da quanto esposto risulta comunque abbastanza evidente come, almeno per il primo trentennio del secolo, nell'analizzare le «strategie» seguite dalla Lancia nella contrattazione degli immobili non si possa far riferimento ad indicatori — peraltro spesso utilizzati — quali i «prezzi

medi» per determinati anni e determinate zone, senza connettere i prezzi reali e le loro variazioni alla diversità degli attori con cui l'impresa tratta. Nel caso della Lancia come in quello della Fiat nei medesimi anni, «l'impresa può, riconoscendo il valore non esclusivamente economico di un terreno o di un fabbricato, operare al di fuori del mercato (e delle sue regole) per superare i tempi di una contrattazione, spesso lunghi, come entrare in relazione con strati sociali non interessati dal processo di industrializzazione, riconoscendone alcuni privilegi, almeno al tavolo della contrattazione... I comportamenti dei soggetti coinvolti nello scambio della terra e degli immobili appaiono rispondere (e questo vale anche per l'impresa) a strategie dove il tempo dell'acquisizione ed il consenso, il trasferimento di un privilegio o di una rendita in capacità di contrattazione appaiono ancora elementi utili a comprendere comportamenti, altrimenti irrazionali»¹².

3. Il Municipio e la Lancia: un rapporto «truccato» e conflittuale?

Si è visto come fra gli interlocutori della Lancia vi sia anche il Municipio di Torino, ed effettivamente si può ben dire che fra i vari attori presenti sul territorio l'autorità comunale rappresenti quello con cui l'impresa intrattiene i rapporti più frequenti¹³.

Tali rapporti non si traducono tanto in occasionali compravendite o permutazioni di immobili, quanto in una negoziazione pressoché continua, quotidiana, che ha per oggetto le modalità di occupazione dello spazio e di costruzione degli edifici, la rispondenza dei medesimi alle norme igieniche, ma anche — all'esterno delle mura della fabbrica — la stessa articolazione viaria prevista dal piano regolatore del 1908 e dalle successive integrazioni del 1912 e 1915. Una negoziazione, questa, che a volte assume toni conflittuali, ed in cui più spesso l'impresa tende a non riconoscere all'autorità municipale (sebbene essa rappresenti comunque un interlocutore necessario) una posizione e prerogative particolari rispetto a quelle degli altri soggetti presenti sul territorio; d'altro canto la municipalità non dimostra pari-

colari capacità ed intenzioni di porsi «al di sopra delle parti» e di attuare in modo rigoroso le indicazioni del piano regolatore urbano e le normative edilizie.

Questo almeno sino alla fine degli anni '20: il rapporto fra industria e territorio si farà difatti più coerente dopo la crisi del 1929 e con la comparsa di vere e proprie politiche pubbliche¹⁴.

La storia di tali rapporti sembra per la verità iniziare già con un'infrazione: i primi interventi edilizi eseguiti fra il 1911 ed il 1912 nei fabbricati della ex Fides e della ex Roy, Scaiola e C. sono difatti abusivi. Scorrendo la serie dei permessi edilizi, delle richieste inoltrate dalla Lancia ed il relativo carteggio¹⁵, salta subito agli occhi la frequenza crescente con cui il permesso assume la forma della concessione precaria, rilasciata cioè in deroga a determinate norme del regolamento edilizio ed igienico od al piano regolatore urbano. La precarietà può riguardare determinate tipologie edilizie, come una tettoia in legno adibita a deposito, o costruzioni la cui particolare destinazione d'uso probabilmente richiedeva una rispondenza a determinate normative, come nel caso di un deposito sotterraneo per materiali infiammabili; oppure la fruizione di infrastrutture, come un canale consortile per lo scarico delle acque piovane; o ancora esigenze di «estetica» degli edifici prospicienti le vie pubbliche, come nel caso della provvisoria modifica di una finestra in una porta dall'aspetto un po' approssimativo.

Essa però può anche legittimare interventi più radicali, ed oltretutto coinvolgenti il territorio esterno alle mura della fabbrica e la sua pianificazione pubblica. E questo il caso del permesso di spostare di sede un ramo della bealera Becchia nel tratto attraversante la via Caraglio, concesso in via precaria (e con una validità di 9 anni) alla Lancia nel 1927¹⁶.

Ancor più interessante, da questo punto di vista, è quando la precarietà riguarda l'occupazione di sedime pubblico, vale a dire in genere l'occupazione di una sede stradale già esistente o prevista dal piano urbanistico, e non solo in relazione alla necessità di erigere uno steccato intorno ad un cantiere di lavoro o di attraversare

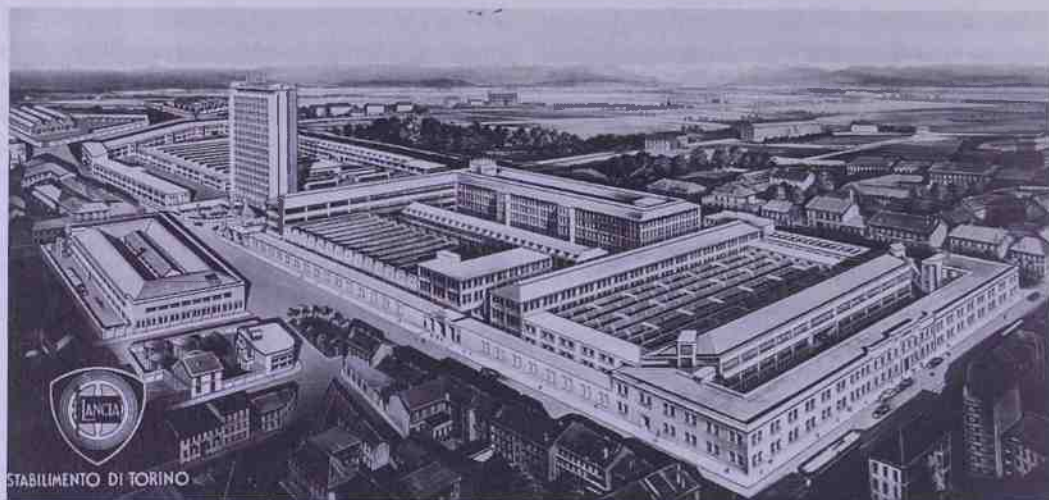
la strada stessa con una conduttura elettrica od idraulica. Un primo esempio in proposito è dato dalla temporanea chiusura, deliberata in data 10-2-1926 dal Commissario Prefettizio e divenuta esecutiva con atto del 30-4-1926, del tratto di via Pollenzo compreso tra via Caraglio e via Issiglio (il tratto, dunque, che separava le due aree dello stabilimento Lancia). Tale atto prelude al, ed è motivato dal, rilascio a pochi mesi di distanza di permessi precari di occupazione della via stessa con nuovi fabbricati da costruire nello stabilimento principale¹⁷. La precarietà della concessione è del resto e sin dall'inizio più formale che sostanziale, ed è comunque destinata a dissolversi nel puntuale rinnovo, di anno in anno, del permesso stesso di occupazione di un sedime che, ovviamente, pubblico non sarà più — e la Lancia nel 1937 richiederà la regolarizzazione dello stato di precarietà — e nel contemporaneo moltiplicarsi delle costruzioni che lo interessano¹⁸.

Lo stesso iter è riscontrabile per il tratto di via Dalmazia compreso tra via Caraglio e via Issiglio, e dunque attraversante l'area della ex Polveriera San Paolo, chiuso «temporaneamente» nel 1930 ed occupato in via precaria dai fabbricati

Zona finizione vetture,
dopo il collaudo
su strada, 1951.



Lo stabilimento di Torino con il palazzo uffici disegnato sulla aerofotografia di base, 1953.



del reparto Veicoli Industriali¹⁹, ed inoltre per il largo previsto dal piano regolatore alla confluenza delle vie Pollenzo ed Issiglio con via Montenegro, area che viene in parte occupata da fabbricati, con relativo rilascio di permessi precari, a partire dal 1934²⁰.

Per inciso, è da tener presente che, seppur di rado, le negoziazioni tra impresa e municipalità possono anche tradursi in concessioni di direzione opposta, dove è l'impresa che cede degli spazi al Comune promuovendone indirettamente un uso pubblico. È questo il caso dei due lotti di terreno di via Monginevro 82 e via Genola 2, prospicienti l'entrata della fabbrica di via Monginevro 99, ceduti nel 1934 dalla Lancia al Municipio, che intende ricavarne un piazzale²¹.

Sempre più frequenti nel corso degli anni '20 e ancora in buona parte del decennio successivo, le concessioni precarie sembrano cadere in disuso quasi di colpo dopo il 1938. Comunque, per tutto questo primo periodo vale l'osservazione di Carlo Olmo per cui «il precario è il vero terreno su cui si costruisce il rapporto tra industria e territorio», rapporto in cui l'impresa, anche quando l'usufrutto temporaneo dello spazio non si trasforma in una sua definitiva usurpazione, è «soggetto di mobilità e precarietà», e non dunque «un elemento di irrigidimento dell'organizzazione funzionale della città»²².

E se la concessione precaria appare come esito particolarmente significativo di quella negoziazione continua che connota i rapporti fra impresa e municipalità, l'oggetto più rilevante di tale negoziazione e delle prassi che essa genera è proprio il piano regolatore nelle sue principali funzioni, vale a dire nella definizione dell'assetto strutturale e soprattutto stradale del territorio.

Ciò significa che il tentativo di pianificazione e la regolamentazione urbanistiche promosse dal Municipio tra le due guerre²³ sono sottoposti nel loro dettato di fondo a deroghe e spostamenti continui, e che, malgrado gli sforzi per assicurarsi uno spazio di manovra tramite un'adeguata politica fondiaria²⁴, l'autorità pubblica non riesce ad agire coerentemente e stabilmente sul territorio: soprattutto, forse, nell'ambito delle nuove periferie.

A meno che — e la domanda merita di essere posta — l'atteggiamento nel complesso poco rigido del Municipio nel concedere lembi di spazio ad un'impresa che sta crescendo non sia un modo, tutto particolare, di correggere le pecche di un piano regolatore, la cui impostazione igienico-edilizia non teneva conto della nuova vocazione industriale della città²⁵.

D'altro canto il fatto che l'impresa accetti in egual misura il terreno della precarietà, giocandovi le proprie strategie di espansione sul terri-

torio e di insediamento delle attività produttive, è una prima indicazione della sua scarsa possibilità e capacità programmatica anche rispetto a queste stesse attività.

Nei rapporti tra impresa e autorità pubblica alla negoziazione si accompagna peraltro, e in modo altrettanto costante, costituendone quasi un aspetto complementare, la conflittualità. Essa è ben documentata dalla traccia delle contravvenzioni (e dal relativo carteggio), comminate generalmente per l'esecuzione di opere edilizie o per l'occupazione di nuovi edifici prima del rilascio dei relativi permessi, in alcuni casi per la mancata rispondenza delle opere stesse, o delle procedure di esecuzione delle medesime, ai requisiti strutturali e/o alle prassi burocratiche richieste dai regolamenti edilizi in vigore.

Tale traccia parte dal 1917, e si infittisce dalla fine degli anni '20; gli anni più «tormentati» in tal senso sono quelli a cavallo del 1935, in connessione, del resto, al moltiplicarsi delle normative pubbliche in materia di edilizia ed al compinarsi dei percorsi burocratici.

E dunque opportuno, in relazione a questi aspetti di conflittualità, distinguere due periodi.

Il primo, corrispondente all'incirca al primo trentennio del secolo, è connotato — si è già detto — da una certa fluidità nei rapporti fra impresa e municipalità: in questi anni, a motivare le prassi edilizie abusivistiche della Lancia da un lato vi sono senza dubbio le lentezze burocratiche, che contrastano con le esigenze spesso pressanti dell'impresa; dall'altro, però, proprio questa urgenza è sintomo ancora una volta di una scarsa capacità di programmazione degli interventi edilizi. Inoltre non sempre il lasso di tempo medio intercorrente fra la richiesta ed il rilascio del permesso edilizio giustifica l'atteggiamento della Lancia, laddove preferisce pagare una multa ben superiore al costo del permesso atteso.

In realtà, alla base di tale atteggiamento vi è innanzitutto la scarsa propensione dell'impresa ad accettare e seguire un *iter* e dei tempi burocratici che sono richiesti da un soggetto, quello pubblico, cui non viene in fondo riconosciuta alcuna preminenza²⁶. È in questo clima che l'impresa ricorre a volte a piccole — o meno piccole

— «furberie» come quando nel 1924 riutilizza un permesso precario, concesso nel 1922 per una conduttura elettrica attraversante la via Pollenzo e non revocato a tempo debito, per un'altra e ben distinta linea elettrica²⁷, o quando nel 1938 dietro la normalizzazione di un tratto della facciata di via Cumiana, prospettata al Municipio sulla base della necessità di rendere tale facciata esteticamente congruente a quelle adiacenti, la Lancia nasconde in realtà la costruzione di quattro campate a *sheds*, rispetto alle quali le modifiche oggetto del permesso edilizio costituiscono soltanto l'esito esteriore²⁸.

Negoziazione e conflittualità sono quindi le due direttrici di fondo nei rapporti tra Lancia e Municipio. Tali rapporti appaiono pertanto di natura diversa rispetto a quelli che uniscono la Lancia agli attori non istituzionali presenti sul territorio. Difatti, se l'impresa dimostra nei confronti di questi ultimi, attraverso la politica dei prezzi, una certa flessibilità, con il Municipio invece tende ad usare quel tanto di potere contrattuale che le proviene sia dal suo peso economico sia dal suo capitale fondiario nell'ambito del quartiere, fino talvolta a farsi concedere dall'amministrazione pubblica alcune frangie di sedime pubblico.

Il secondo periodo nella storia di questi rapporti è individuabile a partire all'incirca dalla fine degli anni '20, quando tra impresa e municipalità vediamo progressivamente inserirsi, sovrapponendosi all'autorità pubblica locale, il governo (in particolare il Ministero delle Corporazioni), le cui politiche di controllo da una parte del territorio e dall'altra delle attività industriali avranno, tra altri esiti, anche quello di una più rigida regolamentazione urbanistica, di nuove normative in materia di edilizia civile e soprattutto industriale²⁹. Il prolungarsi a volte esorbitante dei tempi necessari ad ottenere un permesso di costruzione, ormai sottoposto ad una serie di verifiche e di pareri incrociati o gerarchizzati da parte di più istituzioni (tra le quali la municipalità rappresenta ormai l'ultimo anello della catena), il conseguente infittirsi delle contravvenzioni, rivelano come ormai il moltiplicarsi di obblighi ed ostacoli sostanziali e procedurali rappresentino per l'impresa un problema concreto, e come essa ora

sia chiamata a considerare più da vicino, anche se in negativo, la sfera pubblica ed a rapportarsi con minor fluidità. Esempio al riguardo è il faticosissimo *iter* seguito dalla Lancia per ottenere il permesso di sopraelevazione ed ampliamento della nuova Carrozzeria costruita nel 1934: nel maggio del 1936 viene inoltrata richiesta di autorizzazione, con relativa documentazione circa la consistenza degli interventi edilizi previsti e le ragioni che ne determinano la necessità, rispettivamente al Ministero delle Corporazioni ed all'Ispettorato Corporativo di Torino; un mese dopo la Lancia sollecita ripetutamente il direttore della sede di Roma ad informarsi dell'andamento della pratica e ad esercitare pressioni presso la Confederazione Fascista dell'Industria, ed inoltre cerca di interessare alla questione anche il Consiglio Provinciale dell'Economia Corporativa, facendo presente che, in caso di ritardo dell'autorizzazione, sarà costretta all'inizio dell'inverno a licenziare parte della maestranza. Ma già alla fine di giugno, avendo appreso dalla sede di Roma il parere positivo espresso dal Ministero, la Lancia dà inizio alle opere, peraltro immediatamente sospese, in quanto manca il permesso edilizio, da un'ordinanza podestarile: i lavori comunque non verranno interrotti, con conseguente pioggia di contravvenzioni; nel contempo, a luglio l'impresa notifica al Commissariato Generale per le Fabbricazioni di Guerra di essere in attesa del nullaosta della Prefettura e del Ministero degli Interni all'impiego del ferro e richiede al medesimo Commissariato il nullaosta necessario per ottenere dalla Prefettura un'autorizzazione a sua volta indispensabile per farsi rilasciare il permesso edilizio municipale; l'autorizzazione della Prefettura verrà comunicata alla Lancia dall'Ufficio Edilità del Municipio agli inizi di agosto, e circa un mese e mezzo dopo il podestà rilascerà un permesso edilizio precario. Nel novembre dello stesso anno, però, l'*iter* prende di nuovo avvio, con le richieste inoltrate al Podestà per il rilascio di un permesso di ulteriore ampliamento della Carrozzeria (testata di raccordo fra le due maniche del fabbricato per la linea di lavorazione a catena e galleria sotterranea) ed al Ministero delle Corporazioni per il rilascio della relativa autorizzazione. Anche in

questo caso la Lancia inizia subito i lavori, incorrendo puntualmente nelle contravvenzioni e nell'ordinanza di sospensione del Municipio, che rilascerà il permesso edilizio (precario) verso la fine del gennaio 1937; poco dopo l'Ispettorato Corporativo notificherà il nullaosta da parte del Ministero³⁰.

4. Un'altra forma di precarietà: la programmazione edilizia

Parallelamente, indicazioni di un altro genere di precarietà provengono dall'*excursus* compiuto attraverso le vicende edilizie della Lancia: si pensa qui, in particolare, alla frammentarietà ed al carattere spesso provvisorio delle costruzioni, obbedienti, più che ad un progetto organico e lungimirante di organizzazione della produzione, ad esigenze di natura più «congiunturale». Tra i numerosi esempi di questo modo di procedere vi è il caso del reparto Carrozzeria: la vecchia sede di via Cumiana 17 viene sottoposta a modifiche ed ampliamenti ancora nel 1933, ma solo un anno dopo le intenzioni dell'azienda sembrano rapidamente mutate dal momento che inizia la costruzione di un nuovo reparto, in sostituzione di quello vecchio, nel corpo centrale della fabbrica; a nemmeno due anni di distanza dall'ultimazione dei lavori, però, e prima ancora che nel fabbricato venissero trasferiti da via Cumiana tutti i macchinari, la nuova Carrozzeria non appare più adeguata al disegno di riorganizzazione produttiva avviato, in maniera a dire il vero un po' nebulosa, dalla dirigenza, e dunque se ne inizia un'ampia ristrutturazione³¹. Ancora, e con esiti inversi rispetto agli esempi sopra riportati di trasformazione del precario in definitivo, i fabbricati costruiti a partire dal 1934 tra via Montenegro e via Issiglio sulla sede del largo previsto dal piano regolatore dovranno essere tutti modificati, «ridimensionati», sul finire degli anni '40 in seguito al decadere della concessione precaria di occupazione del suolo pubblico³².

Non sembra quindi che la Lancia abbia un progetto di organizzazione della produzione e dunque architettonico «forte», se si eccettua il Grattacielo, che peraltro rappresenta una sorta

di *enclave* anomala sia rispetto all'immagine tradizionale dell'azienda, sia rispetto al tessuto del borgo.

5. L'estetica delle facciate

In apparente contraddizione con la frammentarietà e la relativa incoerenza degli interventi interni — caratterizzati, come si è visto, da un sottofondo costante di modifiche, ripensamenti, demolizioni che fa immaginare una sorta di «cantiere permanente» — vi è peraltro la sollecitudine posta dalla Lancia nel delimitare i «confini» della fabbrica rispetto al territorio circostante attraverso l'erezione di mura di cinta, che a volte può precedere, e non di poco, la costruzione di fabbricati entro il lotto interessato³³, e che sembrerebbe quasi rivelare, al di là dell'ovvia necessità di proteggere in qualche modo le proprietà, un intento di distinzione da un contesto edilizio circostante fin troppo omogeneo agli stabilimenti stessi.

Una pari sollecitudine, e forse pari intenti, la Lancia sembra porre nel conferire una peculiare caratterizzazione estetica alle facciate esterne ed agli ingressi dei fabbricati. Quest'ultimo aspetto viene sviluppato soprattutto nell'ambito della prima Carrozzeria di via Cumiana, che costituiva in qualche modo l'avancorpo della fabbrica, immediatamente visibile ed «evidente», entro il tessuto del borgo, con l'elegante facciata «art nouveau» progettata dall'ing. Frapolli per i fabbricati prospicienti corso Racconigi e corso Peschiera costruiti nel 1922³⁴.

6. Le proprietà familiari

Fino ad ora abbiamo seguito le politiche insediative della Lancia in relazione agli immobili destinati alla produzione, alla vendita, all'assistenza ai clienti, o ancora ad una fruizione «sociale», oppure in relazione ad investimenti di altra natura (come nel caso di alcune consociate o dei terreni non utilizzati e successivamente rivenduti). Nei suoi vari esiti, è questa una logica che deriva dalle esigenze dell'impresa, dunque interamente inscrivibile nell'ambito societario; l'una e

le altre, però, non sembrano esaurire del tutto le «presenze» della Lancia nel territorio: rimane scoperto uno spazio che non appartiene alla Società Lancia, bensì alla famiglia Lancia, e che peraltro sovrapponendosi a tratti a quello gestito dalla società, non sempre è facilmente distinguibile. I documenti stessi sembrano tradire questa confusione tra patrimonio societario e patrimonio familiare, quando oscillano nel definire l'intestatario di un immobile: è questo il caso dello stabile di via Cumiana 17 acquistato dalla Roy, Scaiola e C., che un permesso edilizio del 1915 cita come «casa di Vincenzo Lancia»³⁵. Del resto, già il fatto che fra i permessi edilizi concessi alla società si trovino conservati anche quelli intestati a singoli membri della famiglia³⁶ può risultare significativo. In altri casi i libri inventari registrano la vendita a membri della famiglia di lotti di terreno precedentemente acquisiti nelle aree di insediamento industriale, o in altre adiacenti. Di questi lotti, alcuni risulteranno poi essere direttamente utilizzati dalla Società per costruirvi stabili industriali senza peraltro uscire dal patrimonio familiare, come nel caso del terreno di via Pollenzo 53 angolo via San Bernardino venduto nel 1925 ad Adele Lancia e successivamente inglobato nell'area della Centrale Termica³⁷; altri invece «usciranno» dalla storia della Lancia per poi rientrarvi — senza però alcuna attestazione da parte dei documenti — quantomeno a livello patrimoniale, come lo stabile di via Campiglione 3 venduto nel 1934 a Vincenzo Lancia ma successivamente citato in altre fonti come proprietà della Società³⁸. In altri casi ancora è la famiglia a vendere alla società lotti di terreno inseriti in aree di espansione, come quelli, adiacenti al Dopolavoro Aziendale di piazza Robilant, ceduti tra il 1941 e il 1942 dagli eredi di Vincenzo Lancia (lotto 18c/E, lotto 19/E), che nel 1948 venderanno anche un altro terreno compreso fra le vie Caraglio, Renier e San Paolo (lotto 22/D)³⁹.

7. Le logiche dell'impresa: tra congiuntura, immagine ed innovazione?

Come si è visto, l'espansione immobiliare della Lancia ed i rapporti costituiti ed intrattenuti con gli attori presenti nel territorio rivelano modalità di approccio e di scelte, di attuazione e gestione, di volta in volta diverse, che danno luogo ad esiti altrettanto diversi. A questo punto, tirando le fila di quanto detto sinora, è possibile mettere a fuoco il tipo di inserimento che l'impresa ha avuto in questo stesso territorio, e così qualificarla.

Tale inserimento appare più «adattivo» che «aggressivo», e questo per ragioni che sono sia di ordine ambientale, sia di ordine intrinseco alle politiche imprenditoriali della Lancia stessa.

Per quanto concerne le prime di queste ragioni, è da tener presente la situazione del territorio in cui la Lancia si insedia negli anni immediatamente precedenti il primo conflitto mondiale e in cui gradualmente si espande. Essa certo contribuisce alla trasformazione del borgo, senza però costituirne il motore primo, bensì collocandosi dietro una fitta rete di mediatori immobiliari, medi e piccoli proprietari, imprese del settore metalmeccanico, ecc., che sono i primi autori dell'urbanizzazione di San Paolo. In tale prospettiva l'impresa pare quindi più compartecipe di una logica urbanistica animata da una serie di protagonisti, i cui movimenti non sono per forza convergenti rispetto all'ordinamento «finale» del territorio, che non un attore preoccupato di promuovere una gestione razionale dello spazio urbano in cui si muove. In modo analogo, i rapporti della Lancia con l'attore pubblico sono probabilmente più una testimonianza della debolezza o relativa compiacenza dell'amministrazione municipale che non della volontà dell'impresa di imporre un progetto urbanistico o architettonico «forte» nel quartiere⁴⁰.

D'altro canto, le motivazioni stesse che determinano la scelta della Lancia di insediarsi in una determinata area rimandano a ragioni intrinseche alla politica dell'impresa, vale a dire alle logiche imprenditoriali che sottendono ai suoi mo-

vimenti nello, ed al suo uso dello, spazio urbano. In primo luogo, questi movimenti sembrano seguire una «logica legata all'andamento degli affari» ed allo sviluppo congiunturale. Ad esempio, all'intensa attività di produzione e vendita che segna gli anni '20 e '30 fanno riscontro la scansione delle acquisizioni immobiliari e, soprattutto, il moltiplicarsi dei permessi edilizi richiesti e concessi, che indicano come questo sia per la Lancia anche il periodo di più intensa attività edilizia.

Numerosi altri elementi, d'altronde, concorrono a completare questo stretto rapporto tra andamento degli affari e politica sul territorio: negli stessi anni, il quasi repentino allargamento della rete delle filiali di vendita (anche se in parte connesso alle avventure colonialiste del regime) e delle consociate; l'introduzione, quantunque cauta e parziale, di modifiche nell'organizzazione produttiva maggiormente orientate alla produzione in serie.

In effetti, la Lancia acquisisce e costruisce raramente in funzione di una compiuta programmazione strategica della sua crescita. Essa coglie, più che creare, le occasioni che man mano le si presentano nel territorio circostante e le gestisce giorno per giorno. Così, la liquidazione della Chiribiri e della Fira, la cessione in permuta dell'ex Polveriera San Paolo, le incerte possibilità di un mercato immobiliare che, quantomeno nel borgo, non offre che lotti medi o piccoli, persino le contrattazioni con l'autorità municipale che portano all'occupazione precaria di sedime pubblico diventano per la Lancia altrettante *chances* di crescita fisica. *Chances* mai del tutto certe e prevedibili. E viene da chiedersi, in proposito, quali sviluppi avrebbero potuto avere gli stabilimenti Lancia se la Chiribiri non fosse fallita, dal momento che l'area da essa occupata rappresentava l'unica direzione possibile di ulteriore espansione! In questa stessa ottica si pone del resto anche la vicenda del terreno di Pozzo Strada, acquisito nel 1910 con la presumibile intenzione di costruirvi il nuovo stabilimento ma subito accantonato al profilarsi della più interessante occasione rappresentata dalla Fides e dalla Roy, Scaiola e C. di Borgo San Paolo; od ancora i terreni costituenti il nucleo C, acquistati a partire dal 1919 ma ri-



masti ineditati, ad eccezione di un provvisorio deposito per materiali, sino agli anni '30.

Inoltre tale prassi d'uso del territorio e dello spazio si connette anche a quella che può essere definita, in senso lato, come «logica aziendale»: questo nel senso che l'intera storia dell'impresa è segnata più da un interesse preponderante per il prodotto e per le sue qualità tecniche, e da una ricerca costante di «perfezionabilità» in tale direzione, che non da un qualsiasi discorso di razionalizzazione produttiva o da un progetto sociale forte, come nel caso dell'obiettivo della produzione di massa concretizzato a Torino dalla Fiat. Sul piano insediativo, ciò implica in effetti l'assenza di progetti di grande stabilimento: questi non potevano rientrare nelle strategie dell'impresa, mancando l'obiettivo della produzione di massa; d'altro

canto, una volta inseritasi in Borgo San Paolo, la Lancia deve fare i conti con il rapido addensamento del tessuto urbano del borgo stesso e con i pochi spazi disponibili, adattando a questi la propria crescita fisica. A ciò corrisponde il «cantier permanente» in cui si costruisce pezzo per pezzo, a seconda delle esigenze che man mano emergono, modificando e rifacendo, senza troppa lungimiranza all'infuori di una generale aspettativa di relativo ingrandimento.

Una prassi costruttiva del genere, peraltro, non appare peculiare della Lancia: essa segna anche la «quotidianità» di imprese come la Fiat⁴¹, pure molto meno vincolata quanto a disponibilità di spazi e mezzi per reperirne e precocemente indirizzata a realizzare il disegno fordistico di grande industria. Ma se nell'ambito del-

Gli stabilimenti Lancia di Torino al termine della loro evoluzione, 1968.

l'occupazione ed articolazione degli spazi gli esiti possono essere simili, diverso è tuttavia il significato che essi assumono nel contesto generale della storia delle due imprese: in tal senso la prassi costruttiva della Lancia sembra rispondere a logiche adattive, quella della Fiat a logiche correttive.

Infine, abbiamo visto come la documentazione aziendale esaminata in rapporto alla storia immobiliare della Lancia riveli frequenti commistioni tra patrimonio familiare e patrimonio societario, in particolare laddove la proprietà di alcuni stabili industriali risulta temporaneamente o permanentemente intestata a membri della famiglia; i medesimi in alcuni casi risultano anche controllare delle consociate, in particolare società immobiliari. Si può pertanto individuare una terza «logica», accanto a quelle aziendale e dell'andamento degli affari, che chiameremo «patrimoniale-familiare». Dalla storia dell'azienda emerge d'altronde come il controllo familiare venne mantenuto fin quando fu possibile, ed è significativo in proposito che il primo ingresso di «estranei» nella società fu quello dei Vaccarossi, amici strettissimi dei Lancia.

Anche se le intersezioni, le commistioni fra patrimonio aziendale e patrimonio familiare suggerite dalla storia della Lancia non costituiscono un'eccezione nell'ambiente dell'industria torinese (e non solo torinese), dove almeno sino agli anni '20 la duplicità di ruolo del proprietario fondiario/imprenditore era ancora piuttosto diffusa⁴², può apparire più peculiare il fatto che nel caso della Lancia tale atteggiamento — stando almeno a quanto emerge, in modo più o meno diretto, dalla documentazione disponibile — sembrerebbe essersi protratto più a lungo.

Se da un lato, dunque, vi sono tappe aziendali imprescindibili (la costruzione di stabilimenti o la creazione di filiali di vendita) che rimandano ad esigenze strutturali dei mercati, dall'altro l'intreccio fra la logica aziendale, quella dell'andamento degli affari e quella patrimoniale/familiare determina un atteggiamento piuttosto congiunturale nel gestire il patrimonio e gli investimenti, che corrisponde non tanto all'immagine spesso evocata nel caso della Lancia della bottega artigianale bensì ad un modello di media impresa

a gestione familiare. Modello in cui la fabbrica è concepita come una grande famiglia, e dove la figura dell'imprenditore (nello specifico Vincenzo Lancia) domina il destino e l'andamento dell'impresa.

Tale atteggiamento adattivo/congiunturale e tale profilo d'impresa media determinano la posizione ed il ruolo della Lancia nei confronti del territorio: se l'impresa contribuisce in qualche misura ad «addensarne» le maglie, non lo fa certo in modo esclusivo o aggressivo, bensì come un attore fra gli altri, al pari di altre iniziative private, industriali e non, e pubbliche. Questo stesso atteggiamento determina anche il grado di «radicamento» della Lancia nel borgo, laddove essa si trova ad espandersi in un tessuto urbano ed industriale già fitto e che si infittisce, di cui cerca di controllare le maglie contigue (Pozzo Strada, Tesoriera). Le «uscite» da tale territorio, al di là degli stabilimenti, riguardano le filiali di vendita («vetrine» nei centri delle città) e le consociate, in misura minore le proprietà famigliari. Il caso dello stabilimento di Bolzano si iscrive palesemente in un'ottica del tutto diversa, dal momento che sia l'ubicazione, sia le stesse caratteristiche della nuova fabbrica di veicoli industriali (si pensa, qui, anche alle ben più numerose strutture ad uso sociale) sono strettamente connesse alle politiche di regime, mentre quello di Chivasso sembra evidenziare il tentativo di importare in un'azienda ormai in crisi un modello tutto sommato esterno.

Quindi l'unico modo apparentemente aggressivo di segnare il territorio sembra essere quello delle mura e della modulazione «estetica» delle facciate. Forse, però, in un tessuto già così denso e peculiare la sottolineatura di un'identità è maggiormente necessaria, anche se si riduce alla delimitazione di confini, di aree che poi sono tutt'altro che omogenee. La cura posta nelle facciate sembra poi riallacciarsi ad una logica estetica che è quella delle automobili Lancia stesse.

Rimane ora da esaminare ed analizzare il territorio dell'impresa emergente dal secondo angolo di lettura assunto in questo studio, vale a dire il territorio circoscritto dal bacino di reclutamento della manodopera che essa determina e/o in cui si inserisce.

IV.

La fabbrica e il suo bacino di reclutamento

1. La forza lavoro

Nel censimento industriale del 25 maggio 1914, effettuato dal Corpo delle Guardie Municipali di Torino, la Lancia conta 469 operai (411 nello stabilimento di via Monginevro e 58 in quello di via Cumiana); qualche anno dopo, nel 1920, la dimensione dell'impresa non sembra aver registrato grosse variazioni, arrivando ai 600 addetti¹. Conoscerà invece un notevole aumento della forza lavoro a partire degli anni '20: 2.500 addetti nel 1928, che nel 1939 salgono a 4.808. Tale cifra quasi raddoppia nel decennio successivo, per cui nel 1950 la Lancia totalizzerà 7.014 operai².

Per quanto riguarda i libri matricola a nostra disposizione, essi si riferiscono ad una popolazione totale di 3.385 unità, di cui 2.433 registrate negli anni 1923-1925 e 952 nel 1954. Se si confrontano tali dati con la consistenza della manodopera Lancia come appare dalle fonti prima citate, risulta evidente che le elaborazioni statistiche realizzate sulla base dei libri matricola possono rendere conto solamente di una parte delle persone assunte dall'impresa nel corso della sua attività. E dal momento che, come sembra³, l'apertura di un nuovo libro non comportava l'interruzione dell'ordine progressivo delle registrazioni e dunque la numerazione delle matricole continua senza soluzioni, la popolazione osservata appare decisamente irrisoria in rapporto al numero complessivo di persone che hanno «attraversato» la Lancia nell'arco di tempo compreso fra il primo e l'ultimo dei libri a nostra disposizione: se facesse fede il tipo di numerazione ri-

scontrato, l'ultima persona assunta alla Lancia nel 1954 sarebbe la n. 25.293, ma è da tener presente che tale cifra va probabilmente ridimensionata (senza peraltro nulla togliere alle considerazioni di cui sopra).

Un altro limite dei libri matricola è dovuto al fatto che essi non rendono mai conto della forza lavoro effettiva. Più precisamente, permettono di misurare il movimento degli assunti e degli uscenti per l'intero periodo coperto, ma non forniscono, né in apertura né in chiusura di un nuovo libro, il numero totale degli operai degli stabilimenti di Borgo San Paolo.

Malgrado ciò⁴, i libri matricola consentono di delineare due immagini, distanti trent'anni l'una dall'altra, della manodopera reclutata dalla Lancia, e di confrontarle. Essi consentono inoltre di mettere a fuoco le caratteristiche strutturali — sia dal punto di vista anagrafico sia da quello qualitativo — della popolazione che in un dato momento passa attraverso la Lancia, e in particolare di definire la struttura delle qualifiche che l'impresa tende a darsi, il mercato e il bacino di reclutamento sui quali essa esercita il suo potere di attrazione e infine, sebbene in maniera parziale, gli elementi di mobilità e di stabilità della manodopera reclutata, permettendo così di verificare l'esistenza o meno di una politica di stabilizzazione del personale prima e dopo la seconda guerra mondiale.

2. I profili degli operai Lancia

Dalla distribuzione per sesso e classi di età delle persone assunte dalla Lancia nel biennio

1923-1925 (cfr. tabella 1), emergono la scarsa presenza della manodopera femminile e l'età estremamente giovane della forza lavoro nuovamente assunta. Le donne rappresentano solamente il 2% della manodopera, dato, questo, che conferma come la loro entrata nell'industria metalmeccanica fosse legata alla parentesi della prima guerra mondiale⁵. Una manodopera sostanzialmente maschile, quindi, in cui prevalgono le giovani classi di età: quasi un quinto dei nuovi assunti ha meno di vent'anni, e due su tre circa (esattamente il 59,5%) non hanno ancora compiuto trent'anni. La preponderanza della classe di età compresa tra i 20 e i 29 anni, che da sola rappresenta il 41,5% del totale, non implica però che la Lancia recluti adolescenti: il gruppo dai 10 ai 14 anni corrisponde all'1,3% della forza lavoro ed è dunque di consistenza inferiore a quello delle donne.

Così come appare, la piramide delle età dei nuovi assunti Lancia sembra conformarsi alle tendenze in atto nel settore auto all'inizio degli anni '20: non a caso essa si sovrappone esattamente a quella riscontrabile per l'Alfa Romeo nella stessa epoca⁶. E questo al di là del fatto che nel nostro caso, considerando una popolazione reclutata tra il 1923 e il 1925, sia difficile da assumere la tesi di Bigazzi per cui il peso degli operai maschi tra i 20 e i 29 anni è da attribuire agli effetti della smobilitazione.

Altro tratto saliente di queste nuove reclute è che si tratta per lo più di persone immigrate in città, e che di coloro per cui si hanno informazioni complete rispetto al luogo di nascita — vale a dire 2.063 individui su un totale di 2.433 — solo il 38% è nato a Torino⁷. La percentuale maggiore, dunque, si situa entro quelle correnti migratorie che all'inizio del XX secolo confluivano verso Torino, correnti in cui il gioco delle prossimità prevale sull'emigrazione a lungo raggio⁸.

Ed in effetti la geografia delle provenienze indica che i nuovi assunti sono in prevalenza originari del Piemonte, e in primo luogo della provincia torinese, seguita in ordine decrescente da quelle di Asti, Cuneo, Vercelli, Alessandria e Novara; compaiono relativamente poco, per il mo-

TABELLA 1.

Distribuzione per classi di età degli operai assunti alla Lancia (1923-1925).

Classi di età	numero	%	% cum
10-14	32	1,3	1,3
15-19	402	16,7	18
20-24	533	22,2	40,2
25-29	463	19,3	59,5
30-34	326	13,6	73,1
35-39	245	10,2	83,3
40-44	177	7,4	90,7
45-49	116	4,8	95,5
50-54	68	2,8	98,3
55-59	27	1,1	99,4
60-64	9	0,4	99,8
65-70	6	0,2	100
Totale	2.404*	100	

* Mancanza di informazioni: 29 casi.

mento, le altre regioni d'Italia, rappresentate solo dal 10,5% degli assunti.

Per quanto concerne le denominazioni professionali delle nuove reclute, esse riservano alcune sorprese: l'elenco delle voci utilizzate dagli impiegati addetti alle registrazioni nei 21 mesi presi in considerazione rinvia — una volta omogeneizzata l'ortografia — ad un universo di 213 denominazioni professionali. Una simile esuberanza tassonomica, se è normale e comprensibile nei censimenti e nelle schede anagrafiche, lo è molto meno nell'ambito di un'impresa. Nei censimenti e nelle fonti dello Stato Civile la varietà di termini utilizzati dipende dall'auto-dichiarazione,

TABELLA 2.

Distribuzione per luogo di nascita degli operai assunti alla Lancia.

Luogo di nascita	numero	%
Nato a Torino	783	38
Nato in Piemonte escluso Torino	1.045	56,65
Nato altrove in Italia	207	10,05
Nato fuori Italia	27	1,3
Totale	2.062	

zione delle persone, e cioè dal fatto che la definizione della professione è fornita dal soggetto stesso, in funzione dello spazio sociale di riferimento e della costruzione della propria identità⁹ e non in funzione delle categorie prestabilite dal censimento. Tale spiegazione, però, è difficilmente applicabile nel caso dei libri matricola: in primo luogo perché in questo caso è l'azienda stessa che assegna un ruolo alla persona assunta, e poi perché tale ruolo rinvia, almeno in teoria, ad una data organizzazione del lavoro, ad un dato processo produttivo. Di conseguenza si presume che l'impresa, quando assume una nuova recluta, faccia riferimento a un repertorio relativamente ristretto e soprattutto ben individuato di definizioni.

Pur non giungendo a fornire una risposta definitiva, l'analisi del *corpus* delle formule permette comunque di interpretare la dinamica di tale inflazione tassonomica, e di rendere conto dell'universo delle qualifiche nelle officine Lancia dei primi anni '20 meglio di quanto farebbe una classificazione per grandi categorie (operaio di mestiere, specializzato, qualificato, ecc.), tra l'altro anacronistica.

Scorrendo l'elenco delle denominazioni così stabilite, si resta subito colpiti dall'andamento della loro distribuzione: un numero molto limitato di qualifiche (esattamente 4) risulta applicato a quasi la metà degli addetti (42%); una quarantina di voci rende conto di più di un terzo dei nuovi assunti (39,8%), mentre 150 voci riguardano da uno a tre individui¹⁰.

Inoltre emerge un'ulteriore ripartizione, connessa allo stesso portato semantico dei termini. Alcuni di questi identificano in modo preciso la qualifica con la macchina e la capacità tecnica che essa richiede: fresatore, tornitore, trapanatore; altri rinviano al concetto di mestiere nel suo significato artigianale: fabbro, falegname, ebanista; altri ancora alla specificità del compito: verniciatore a stoppino, verniciatore a fuoco, aggiustatore motorista; altri alla funzione: addetto pulizia, addetto lavaggio. Vi sono inoltre termini che rivelano il processo di parcellizzazione della produzione: addetto leghe, addetto compressori; che rimandano ad un controllo del processo produt-

tivo: addetto macchine, addetto forni; o alla gerarchia dell'officina: apprendista, aiuto tornitore, capo distributore; o ancora all'assenza di qualifica: manovale.

Come terza ed ultima ripartizione, l'importanza numerica di ciascuna delle qualifiche fornisce una misura del peso che rispettivamente hanno entro il processo produttivo. Al primo posto figurano gli operai addetti al montaggio (410 tra aggiustatori, montatori, ecc.), seguiti dagli operai che lavorano alle macchine utensili (371 fra tornitori, fresatori, trapanisti, rettificatori, ecc.) e dall'esercito dei manovali (306); seguono poi gli operai specializzati nelle lavorazioni della carrozzeria (296 in tutto tra verniciatori, sellai, scoccai, tappezzieri, falegnami, parafanghisti), e gli operai che lavorano il metallo (161 calderai, battilastra, fabbri, fonditori, ecc.); infine è rilevabile un numero non indifferente di apprendisti e allievi (128), mentre la figura dell'aiutante sembra far concorrenza a quella, più recente, dell'addetto a... (85 casi).

Qual è il senso di tali ripartizioni? Le caratteristiche della prima e la ricchezza della seconda sono interpretabili come segni della relativa «giovinchezza» di un settore industriale, di uno spazio professionale in via di formazione? In tale prospettiva l'asimmetria della prima distribuzione sarebbe dunque da imputare ai balbettii di una storia contrattuale, che non ha ancora forgiato grandi categorie atte a condensare, cristallizzare in uno stesso termine funzioni o mansioni differenti?

Senza farsi tentare da asserzioni imprudenti, si può però pensare che la moltiplicazione delle denominazioni, generata essenzialmente dalle distinzioni operate tra i diversi addetti, aiutanti e apprendisti, probabilmente testimonia delle difficoltà dell'azienda a circoscrivere figure professionali che, nel corso degli anni '20 e con l'introduzione nel settore automobilistico di nuove forme di produzione, sono per l'appunto ancora in evoluzione¹¹.

Allo stesso modo anche la seconda distribuzione, rivelando la stratificazione dei riferimenti semantici, è senza dubbio espressione di un lavoro di «costruzione» intorno alle qualifiche.

TABELLA 3.

Le definizioni professionali nella Lancia attraverso i libri matricola del 1923-1925.

qualifica	n.	qualifica	n.	qualifica	n.	qualifica	n.
addetto compressori	1	decoratore	1	aiuto operaio	2	macchinista	7
addetto finizione	1	elettricista man.	1	allievo distributore	2	meccanico	7
addetto gasometro	1	fabbro aggiustatore	1	apprendista battilastra	2	modellatore	7
addetto leghe	1	fabbro fucinatori	1	apprendista disegnatore	2	aiutante fabbro	8
addetto pulizia	1	finizione	1	apprendista distributore	2	alesatore	8
addetto sforgia guida	1	fonditore conchig.	1	apprendista fonditore	2	ingrassatore	8
add. freno	1	fresatore specialista	1	apprendista fucinatori	2	segatore	8
add. macchine aut.	1	fresatore stampe	1	apprendista meccanico	2	aiuto parafranghista	9
add. pacchi	1	fuc. scoccaio	1	apprendista tappezziere	2	cucitrice	9
add. press. cilindri	1	fuochista	1	apprendista verniciatore	2	muratore	9
add. stufe	1	grembialista	1	arrotino	2	piallatore	9
ad. uff. mag. consumi	1	infermiere	1	a. aggiustatore	2	affilatore	10
agg. parafranghi	1	lavatore	1	a. verniciatore	2	guida macchine	10
agg. utensile	1	lavatore vetture	1	filettatore	2	saldatore	10
aiutante lattoniere	1	magazziniere	1	gommista	2	verniciatore a fuoco	10
aiutante meccanico	1	manov. muratore	1	impiegata/o	3	apprendista aggiustatore	11
aiuto calderaio	1	mecc. chauffeur	1	limatore	2	verniciatore stoppino	11
aiuto collaudatore	1	montatore guida	1	montatore telai	2	aggiustatore motorista	13
aiuto distributore	1	parafranghista saldatore	1	operatore	2	aiutante aggiustatore	13
aiuto fonditore	1	prep. telai	1	scapolatore	2	battilastra	14
aiuto incisore	1	rettificatore cilindri	1	stampatore	2	fucinatori	14
aiuto macchina	1	ricevitore	1	temperatore	2	aiuto fucinatori	15
aiuto macchinista	1	sagomatore parafrang.	1	addetto nichellatura	3	scoccaio	15
aiuto rivettatore	1	sellaio tagliatore	1	agg. motori	3	saldatore autogeno	18
aiuto tagl.	1	sforgia guide	1	aiuto segatore	3	sbavatore	18
aiuto tornitore	1	sorvegliante turni	1	aiuto sellaio	3	tappezziere	23
aiuto tracciatore	1	sottocapo	1	aiuto stampista	3	parafranghista	24
alesatore e fresatore	1	tagliatore	1	aiuto verniciatore	3	pulitore	24
allievo tornitore	1	tappezziere sellaio	1	apprendista rettificatore	3	collaudatore	25
apprendista affilatore	1	in torneria	1	guida maglio	3	sorvegliante	25
apprendista lattoniere	1	tornitore aggiustatore	1	montatore T.	3	motorista	29
apprendista motori	1	tornitore attrezzista	1	nichellatore	3	animista	30
apprendista motorista	1	tornitore meccanico	1	tubista	3	calderaio	34
apprendista sellaio	1	tranciatore	1	addetto tempera	4	elettricista	35
apprendista tracciatore	1	tubista condut. caldaie	1	agg. fabbro	4	ferratore	36
app. addetto macchine	1	tubista in rame	1	allievo animista	4	fresatore	36
app. d'ufficio	1	tubista lattoniere	1	apprendista tornitore	4	fabbro	37
a. coll. vetture	1	verniciatore a forno	1	apprendista ufficio	4	fattorino	37
a. fonditore	1	verniciatore modelli	1	tracciatore	4	trapanatore	37
a. lav. vetture	1	addetto collaudo vetture	2	addetto forni	5	falegname	38
battimazza	1	addetto guida	2	disegnatore	5	distributore	41
calderaio lattoniere	1	addetto lavaggio	2	ebanista	5	addetto macchine	42
calibrata	1	addetto molle	2	montatore	5	sellaio/a	56
imbottitore	1	addetto seggetti	2	sabbiatore	5	fonditore	59
capo distributore	1	aggiustatore meccanico	2	stampista	5	rettificatore	61
cementatore	1	agg. calibrata	2	calderaio tubista	6	apprendista	81
cesatore	1	agg. meccanico	2	lattoniere	6	verniciatore	113
chauffeur	1	agg. operatore	2	raddrizzatore	6	tornitore	231
collaudatore tracciatore	1	aiutante battilastra	2	add. pulizia	7	manovale	306
collaudatore vetture	1	aiutante disegnatore	2	aiuto motorista	7	aggiustatore	369
colorista	1	aiuto ...	2	fabbro ferraio	7		
controllore	1	aiuto ferratore	2	incartatore	7		
costruttore	1	aiuto forni	2	lastratore	7		

TABELLA 4.

Distribuzione percentuale per categorie degli operai assunti all'Alfa-Romeo (1919-1925) e alla Lancia (1923-1925)¹³.

	Alfa %	Lancia %
ragazzi e apprendisti	5,3	5,5
manovali	31,3	12,6
aiutanti e addetti macchine	18,5	9,2
operai di mestiere	38,7	63,5
servizi, manutenzione e controllo	6,2	7,4
altri		1,7
totale	100	100
N. casi		2.433

Assumendo tali ipotesi, è pertanto probabile che la varietà delle qualifiche sopra riportata interessi tutto il settore automobilistico dell'inizio degli anni '20.

D'altro canto, e benché la lista delle denominazioni professionali formata sulla base degli assunti non renda necessariamente conto del ciclo produttivo nella sua totalità, la terza distribuzione, rimandando l'immagine di una manodopera qualificata, esplicita quali fossero le priorità nelle scelte della Lancia in materia di reclutamento.

Difatti essa mostra la netta preponderanza

dell'operaio meccanico (termine che peraltro è poco utilizzato nei libri matricola), rappresentato dal tornitore o dall'aggiustatore, e l'importanza di figure professionali che nell'immediato futuro sarebbero divenute l'operaio specializzato o l'operaio qualificato. Parallelamente, tale distribuzione visualizza un numero contenuto di manovali e la relativa marginalità di qualifiche tradizionali come quelle del battilastra o dell'aiutante fuciniatore, laddove parimenti marginale, ma in questo caso perché nuova, è ancora la figura dell'addetto macchina.

Da qui l'impressione che, contrariamente alle tendenze emergenti nel settore automobilistico a partire dagli anni '20¹², la Lancia eviti di aumentare la componente «*unskilled*» tra i nuovi assunti, e ricerchi invece in modo prioritario la figura dell'operaio meccanico e la sua professionalità.

Anche se il confronto è difficile tenuto conto delle caratteristiche delle due imprese, il paragone con la manodopera assunta all'Alfa Romeo nello stesso periodo conferma la peculiarità della politica di reclutamento Lancia: laddove per l'Alfa Romeo si riscontrano il 38,7% di operai di mestiere e il 31,3% di manovali, nel caso della Lancia tra i nuovi assunti si contano quasi due terzi di operai di mestiere e appena un manovale su dieci.

Sebbene della gamma delle qualifiche manchi un'immagine completa, comprendente cioè la totalità delle persone che lavorano nell'azienda (e

TABELLA 5.

Ripartizione delle principali qualifiche per luoghi di nascita (1923-1925).

Luogo di nascita	Qualifica							
	aggiustatore %		manovale %		tornitore %		verniciatore %	
nato a Torino	116	36,8	53	20,9	90	47,8	49	51
nato in Piemonte esclusa Torino	151	47,9	181	71,5	74	39,3	34	35,4
nato altrove in Italia	37	11,7	18	7,1	22	11,7	13	13,5
nato fuori Italia	11		1		2		—	
Totale	315		253		188		96	

TABELLA 6.

Distribuzione per luogo di nascita degli operai assunti o licenziati alla Lancia nel 1954.

Luogo di nascita	assunti		licenziati		insieme	
Nato a Torino	114	29,4%	126	31,8%	240	30,6%
Nato in Piemonte esclusa Torino	156	40,2%	206	52,02%	362	46,2%
Nato altrove in Italia	103	26,5%	56	14,1%	159	20,3%
Nato fuori Italia	15	3,9%	8	2%	23	2,9%
Totale	388	100%	396	100%	784	100%

Manodopera femminile
impiegata
nel reparto selleria
e vestizioni interne.

non solo i nuovi assunti), dai dati esposti si può comunque dedurre con una certa sicurezza che alla Lancia l'organizzazione della produzione e del lavoro si basava, più che altrove, su di una manodopera qualificata.

Ciò non significa, però, una manodopera radicata nel mestiere e nella città come la vorrebbe l'immagine tradizionale dell'operaio «professionale»: abbiamo visto come si tratti per la maggior parte di persone nate fuori città. È interessante notare, tuttavia, come la percentuale dei torinesi di nascita sia maggiore tra gli operai che possiedono una qualifica che non tra i manovali.

Un'ultima osservazione. La terza distribu-

zione, evidenziando il ciclo di produzione e la forza lavoro di ogni officina o compartimento, rivela come alla Lancia fosse possibile costruire tutte le parti di un'automobile senza dover necessariamente ricorrere, per le lavorazioni di fonderia, ai servizi di un conto-terzista. E questa un'impostazione che, alla luce degli orientamenti aziendali della Lancia, è verosimilmente dettata più dalla preoccupazione di tenere sotto controllo la qualità del prodotto che da una precisa volontà di integrazione verticale della produzione¹⁴.

Ritratto a grandi linee, l'operaio Lancia ci rimanda l'immagine di un uomo giovane, nato in genere nelle campagne piemontesi, che può contare su di una professionalità acquisita presumibilmente entro il mercato del lavoro urbano. Insomma, abbiamo di fronte il tipico operaio meccanico degli anni '20, del quale la storiografia del movimento operaio ha esaltato per tanto tempo la combattività, sino al punto di farne una figura leggendaria: l'operaio «nato da una tradizione artigianale» che, peraltro, non sembra avere molti riscontri nella realtà¹⁵.

Trent'anni dopo, alla vigilia di quello che sarà il «miracolo italiano», il profilo dell'operaio Lancia risulta essersi modificato.

Certo, il personale esaminato nel 1954 mantiene, persino accentuate, alcune delle caratteristiche degli anni '20, quali la scarsa rappresentanza femminile (ancora il 3,4% degli effettivi) o il peso degli immigrati (69,4%); tuttavia la geografia di provenienza non è più la stessa.

Con un contingente sempre più consistente di persone provenienti da tutta la penisola, la manodopera degli anni '50 rispecchia le logiche mi-



gratorie che interessano la metropoli torinese, la cui forza d'attrazione, dopo la seconda guerra mondiale, continua ad espandersi in direzione del Veneto, delle Puglie, della Calabria e della Sicilia, a scapito dell'*hinterland* piemontese¹⁶. Come mostra la «mappa» delle aree di provenienza, nell'ambito della Lancia la tendenza generale si traduce in una diminuzione dei torinesi di nascita, nella relativa stabilità del numero dei piemontesi, e in un netto aumento dei provenienti dal resto d'Italia (20,3% contro il 10,05% del periodo 1923-1925).

In merito al ridefinirsi della geografia di provenienza, va notato che le percentuali relative alla provenienza del personale assunto prima del 1954 e in via di sostituzione nel corso di tale anno (vale a dire gli operai uscenti), si collocano quasi esattamente a metà strada fra quelle degli operai degli anni 1923-1925 e quelle, del medesimo tipo, riferite alla manodopera reclutata nel 1954: esse rappresentano, in qualche modo, il passaggio dal vecchio modello di mobilità residenziale, caratterizzato da migrazioni di corto raggio, al modello di lungo raggio degli anni '60.

Un'altra significativa evoluzione è evidenziata dal confronto tra la distribuzione per età degli assunti e quella degli usciti: nel 1954 la manodopera Lancia appare difatti invecchiata.

Anche per effetto di nuovi modi di vita, che

comportano un ritardo nell'età di ingresso nel mondo del lavoro, in seno al personale le classi d'età più giovani, quelle sotto i vent'anni, sono poco rappresentate (1,9% degli effettivi).

Soprattutto, le piramidi d'età degli assunti e degli usciti sono quasi perfettamente simmetriche: da un lato una maggioranza (55,1%) di giovani con meno di 29 anni che vengono assunti; dall'altro una popolazione di uscenti due terzi della quale ha più di 60 anni.

Così, benchè vi siano forti similitudini fra la situazione degli anni '20 e quella del 1954 per quanto riguarda la distribuzione per età delle nuove reclute, ed in particolare rispetto alla netta preponderanza delle classi sotto i 29 anni (55,1% degli effettivi), tutto porta a concludere che questi giovani vengono a sostituire una popolazione di candidati al pensionamento. È un meccanismo di sostituzione generazionale che mette in evidenza i tempi forti della storia del reclutamento nell'impresa, ma che innanzitutto — ed è ciò che qui più interessa — fa pensare ad un'azienda che abbia scelto, e sia stata capace, di mantenere stabili i suoi operai, salvo ritrovarsi ad un certo punto — inconsapevolmente? — con una manodopera complessivamente invecchiata.

Per quanto riguarda le qualifiche, la gamma delle denominazioni professionali stabilita sulla base delle mansioni dichiarate nel 1954 presenta

TABELLA 7.

Distribuzione per classi di età degli operai assunti o usciti alla o dalla Lancia nel corso dell'anno 1954.

Classi di età	Assunti	Usciti	Totale	%	% cum
10-14	17	1	18	1,9	1,9
20-24	124	30	154	16,5	18,1
25-29	132	31	168	17,6	35,7
30-34	70	15	85	8,9	44,6
35-39	46	10	56	5,8	50,4
40-44	71	21	92	9,6	60
45-49	28	10	38	4	64
50-54	5	8	13	1,5	65,5
55-59		14	14	1,4	66,9
60-64	2	42	44	4,6	71,5
65-69			202	21,2	92,7
+ 70		51	51	5,3	98
età sconosciuta			22	2,3	100
Totale			952		

Reparto selleria
alla fine
degli anni '20.



non poche analogie con quella riscontrata per gli anni '20. Con 127 differenti voci, ritroviamo in effetti la medesima inflazione tassonomica; la loro distribuzione segue allo stesso modo una curva asimmetrica (una dozzina di denominazioni riferita alla metà degli effettivi) e dietro i termini usati vi è di nuovo un ampio spettro di riferimenti semantici.

Tuttavia le analogie strutturali non escludono affatto, nell'universo delle qualifiche, rotture o evoluzioni connesse ai mutamenti intervenuti nel processo di produzione.

Innanzitutto il vocabolario si è arricchito. Nel 1954 troviamo il seppiatore, il pomiciatore, il pappinista, il lucidatore, nonché il carrellista, il gruista, o ancora il verniciatore-cabinista e il tirocinio-tecnico. Questo ampliamento delle definizioni si connette palesemente alle trasformazioni dei processi produttivi: nuove suddivisioni delle mansioni, come sembra indicare il moltiplicarsi delle funzioni relative alla rifinitura in carrozzeria (pappinista, seppiatore, pomiciatore, lucidatore); trasformazioni legate all'introduzione di nuove macchine e dunque all'evoluzione tecnologica (carrellista, verniciatore-cabinista), o ancora ad un nuovo concetto di formazione all'interno dell'impresa (tirocinio tecnico).

Anche la notevole crescita degli «addetti a...», che rappresentano ora quasi un terzo degli effettivi indipendentemente dalla data dell'assunzione¹⁷, conferma l'evoluzione delle tecniche e nel contempo ne indica la direzione: la dequalificazione delle mansioni.

Dequalificazione che viene confermata da almeno due indicatori. In primo luogo un certo numero di mansioni, connesse sia al controllo della fabbricazione, come il collaudo, il controllo veicoli, la revisione motori, sia, riferendosi a compiti di inquadramento e di attrezzaggio, alla distribuzione e preparazione, sembra riservato al personale in via di sostituzione, vale a dire ai più anziani in quanto detentori di una qualificazione «vecchia maniera». In secondo luogo, nell'ambito delle prime dieci qualifiche in ordine d'importanza a fianco delle figure tradizionali, e ancora numerose, dell'aggiustatore o del tornitore, troviamo quelle più recenti dell'addetto trasporti, dell'addetto montaggio e dell'addetto pulizia.

Considerata nell'insieme, la gamma delle denominazioni professionali testimonia una ricomposizione relativa dei livelli di qualificazione attorno a due poli: da un lato coloro che, da un punto di vista contrattuale, rientrano nella cate-

TABELLA 8.

Le denominazioni professionali nella Lancia attraverso i libri matricola del 1954.

Qualifica	Assunti	Usciti	Totale
aggiustatore	23	41	64
tornitore	40	22	62
seppiatore	31	6	37
rettificatore	25	11	36
trapanatore	22	13	35
add. trasporti	19	13	32
fresatore	16	15	31
motorista	12	18	30
add. pulizie	20	22	42
add. montaggio	20	8	28
add. montaggio			
vetture	19	2	21
complessivista	18	2	20
tiricinio tecnico	12	5	17
distributore	0	17	17
manovale	4	12	16
calderaio	7	8	15
add. macchine	12	2	14
verniciatore	10	4	14
sellaio	5	8	13
add. trasp. mate-			
riali	13	0	13
saldatore elettrico	11	0	11
lamierista	4	6	11
fattorino	2	9	11
elettricista	6	5	10
add. montaggio			
carrozzerie	6	3	9
addetto	5	3	8
pomiciatore	8	0	8
ferratore	8	0	8
lucidatore	6	2	8
tracciante	3	5	8
autista	4	4	8
add. lavaggio	2	6	8
add. banco	2	6	8
collaudatore	0	7	7
piallatore	3	4	7
battilastra	6	1	7
sbavatore	3	3	6
elettrauto	5	1	6
add. magazzino	2	4	6
trasporto mate-			
riali	4	1	5
pappinista	4	1	5
falegname	1	4	5
add. archivio	1	4	5
sorvegliante	3	2	5
carrellista	3	1	4
saldatore	2	2	4
muratore	2	1	3

Qualifica	Assunti	Usciti	Totale
carrozziere	2	1	3
verniciatore-			
cabinista	3	0	3
fucinatori	0	3	3
add. cavi	0	3	3
add. collaudo	0	3	3
add. forno	0	3	3
add. veicoli/vet-			
ture	0	3	3
affilatore	1	2	3
addetto tornio	1	2	3
add. distribuzione	1	2	3
controllatore	0	2	2
add. presse	0	2	2
montaggio ante-			
riore	2	0	2
add. trasp. ra-			
diale	2	0	2
magazziniere	1	1	2
calibrista	0	2	2
filettatore	0	2	2
gruista	0	2	2
add. macchine			
frese	2	0	2
add. controllo	0	2	2
add. disegno	0	2	2
add. motori	0	2	2
add. tempere	0	2	2
add. timbratura	0	2	2
deossidatore	1	1	2
addetto radiatori	1	1	2
radiatorista	1	0	1
pulizia e tra-			
sporto	1	0	1
motorista prepa-			
ratore	1	0	1
montaggio telai	1	0	1
montaggio	1	0	1
lavaggio vettura	1	0	1
lavaggio cristalli	1	0	1
imballatore	1	0	1
operaio generico	1	0	1
equilibratore	1	0	1
conduttore	1	0	1
aggiustatore-			
stampista	1	0	1
aggiustatore add.			
montaggio	1	0	1
add. controllo-			
materiale	1	0	1

Qualifica	Assunti	Usciti	Totale
addetto			
spostamento-			
vetture	1	0	1
addetto selleria	1	0	1
add. pulizia cri-			
stalli	1	0	1
add. montaggio			
vetri	1	0	1
add. montaggio			
ruote	1	0	1
add. montaggio			
motori	1	0	1
add. mole	1	0	1
add. lavori vari	1	0	1
add. ingrassaggio	1	0	1
add. freni	1	0	1
add. agg. attrezzi	1	0	1
add. alesatrice	0	1	1
add. compressori	0	1	1
add. gru	0	1	1
add. iniettori	0	1	1
add. laboratorio-			
chimico	0	1	1
add. vetri vetture	0	1	1
add. legatura	0	1	1
add. maglio	0	1	1
add. mensa	0	1	1
add. scocche	0	1	1
add. telai	0	1	1
add. guarnizioni	0	1	1
capo turno	0	1	1
carpentiere	0	1	1
controllore veicoli	0	1	1
ebanista	0	1	1
finizione vetture	0	1	1
incisore	0	1	1
levigatrice	0	1	1
macchinista	0	1	1
operaio provetto	0	1	1
preparatore e			
collaudatore	0	1	1
preparatore			
stampi	0	1	1
pressatore	0	1	1
ruddrizzatore	0	1	1
revisione motori	0	1	1
ultimazione vet-			
ture	0	1	1
non specificato	11	36	33

goria degli operai qualificati, dall'altro coloro che sono assimilati alla categoria dei manovali specializzati. E sembra che la Lancia intendesse mantenere questo orientamento, laddove sul totale degli assunti nel 1954 il numero degli operai contrattualmente definiti come qualificati è quasi uguale a quello dei manovali specializzati.

Se paragonata a quella degli anni '20, insomma, la manodopera Lancia risulta interessata da un processo di relativa modernizzazione-dequalificazione; tuttavia, la figura dell'operaio meccanico resta, se non centrale, quantomeno importante. Da questo punto di vista, e a fronte del processo di modernizzazione intervenuto nel settore automobilistico dopo la seconda guerra mondiale — processo che per l'appunto comportava un notevole livellamento qualitativo della manodopera¹⁸ —, la politica di reclutamento della Lancia appare singolarmente passatista.

Infine, un'ultima osservazione. Che cosa pensare e quale significato attribuire all'inflazione tassonomica ed alle analogie strutturali che avvicinano i due elenchi di mansioni pur a distanza di trent'anni? È un interrogativo che, in questo caso, ne fa sorgere altri e rimanda alla necessità di intraprendere nuove ricerche: in primo luogo sarebbe opportuno definire la storia dei libri matricola sia in quanto strumento di gestione della manodopera all'interno dell'impresa, sia in riferimento alla legislazione che ne prescriveva l'uso; costruire serie cronologiche sulla base dei libri matricola di più imprese e/o di più stabilimenti per comprendere la genesi della tassonomia applicata in un dato settore; confrontare le tassonomie utilizzate nei vari settori industriali. Sarà allora forse possibile individuare i criteri (legali e/o peculiari a ciascuna impresa?) e le condizioni di formazione di tale tassonomia; capire in quale momento l'inflazione dei termini defluisce e si riduce; apprendere l'uso che di tali termini viene fatto all'interno dell'impresa e, per esempio, verificare se l'indice delle mansioni possa fungere da indicatore dei tentativi operati — con tutte le relative incertezze — dall'impresa nell'ambito dell'organizzazione del lavoro e della gestione della sua manodopera, e in quale misura tale indice sia l'esito di un'elaborazione continua di sempre nuove stratifica-

zioni, non gerarchiche ma semantiche; e di conseguenza giungere a considerare tale tassonomia come segno di un discorso, di una cultura interni all'impresa, e non più esclusivamente come indicatore e strumento contabile dei livelli di qualificazione.

Per ora, comunque, ciò che ci interessa è il profilo della manodopera Lancia.

Senza dubbio tra la situazione degli anni '20 e quella degli anni '50 un'evoluzione è registrabile, ma è un'evoluzione singolarmente segnata da una sorta d'immobilismo di fondo, testimoniato sia dall'invecchiamento sul posto di lavoro di una parte del personale, sia dal mantenimento di un numeroso contingente di operai qualificati.

Tale immobilità diventa radicamento se si passa a considerare il bacino di reclutamento della Lancia, misurato questa volta in funzione del luogo di residenza della manodopera.

3. L'area di attrazione della fabbrica (1923-1925/1954)

Oltre che dei criteri di età, di qualificazione e di provenienza, il bacino di reclutamento di un'impresa costituisce anche un indicatore, se non delle politiche di gestione della manodopera, quantomeno dei rapporti che si vengono a creare fra uno stabilimento e il territorio circostante.

In tale ottica, e se si considera la fabbrica Lancia come uno dei poli di assorbimento del mercato del lavoro urbano, le tracce dinamiche dei percorsi che ogni giorno portano gli operai dalle loro abitazioni al posto di lavoro permetteranno di definire il potere d'attrazione esercitato dalla fabbrica stessa sul territorio urbano.

Al riguardo, la distribuzione per aree di residenza al momento dell'assunzione degli operai reclutati dalla Lancia appare piuttosto significativa.

Dapprima, nel periodo 1923-1925, tra i neo-assunti alla Lancia i residenti fuori dai confini comunali costituiscono una quota residua: sono solo poche decine (per l'esattezza 82 individui), pari al 3,4% del totale. Si tratta in genere di persone che risiedono a Crugliasco, Collegno, Rivoli, Orbassano, Nichelino, Moncalieri¹⁹, e che quindi

TABELLA 9.

Distribuzione degli assunti per luogo di residenza¹.

Zona	assunti durante il periodo					
	1923-1925		prima del 1954		nel 1954	
1 Lucento	50	2,1%	10	2,5%	21	4,5%
2 Barriera Milano	46	1,9%	10	2,5%	27	5,8%
3 Regio Parco	11	0,4%	3	0,7%	9	1,9%
4 Corso Francia	559	23,9%	132	33,3%	113	24,1%
4C Campidoglio	66	2,8%	12	3%	16	3,4%
5 Centro	541	23,2%	57	14,4%	86	18,4%
6 Vanchiglia/Dora	181	7,7%	18	4,5%	27	5,8%
7 San Paolo	469	20, %	97	24,5%	97	20,7%
8 San Salvario/Nizza	340	14,6%	46	11,6%	43	9,2%
9 Borgo Po	37	1,6%	5	1,2%	8	1,7%
10 Lingotto	3	0,1%	3	0,7%	10	2,1%
11 Cavoretto	31	1,3%	3	0,7%	11	2,3%

¹ Per poter ricostruire lo spazio di reclutamento della Lancia, abbiamo suddiviso il territorio comunale in 11 zone ed assegnato a ciascuna via un numero di zona, basandoci sul tracciato viario fornito dalle guide Paravia degli anni 1920 e 1950.

provengono dai comuni situati immediatamente a sud-ovest della città, nella zona che è un po' il prolungamento naturale di Borgo San Paolo e lungo i corsi Francia ed Orbassano, che vi si collegano.

Circoscritta, dunque, all'inizio degli anni '20 sostanzialmente al mercato del lavoro cittadino, la forza d'attrazione della Lancia non ha però la stessa intensità su tutto il territorio urbano. Quasi un assunto su due, e cioè il 43,9% del totale, è domiciliato nelle immediate vicinanze della fabbrica: Borgo San Paolo, Borgata Cenisia, Pozzo Strada, Borgo Monginevro, Polo Nord (zone 4 e 7); più di un terzo, e cioè il 37,8%, abita un po' più lontano, nei quartieri del centro (zona 5) o in quelli situati a ridosso della ferrovia (zona 8): Crocetta, San Salvario, Barriera di Nizza, Valentino, San Secondo, ed inoltre San Donato, Aurora, Borgo Dora, Municipio e Consolata. Oltre tale raggio, per contro, ben pochi arrivano dai quartieri dislocati all'estremo opposto di Borgo San Paolo, ad est della città — Vanchiglia, Borgo Po — o da altre barriere operaie — Milano, Lucento — il cui sviluppo è coevo a quello di San Paolo.

Da qui deriva la netta impressione che, per questo primo periodo, il potere d'attrazione della Lancia si affievolisca man mano che ci si allontana dalla fabbrica e dal borgo.

D'altro canto la geografia residenziale degli operai Lancia, così come viene delineandosi attraverso i dati, rinvia anche alla nuova articolazione industriale e sociale della città evidenziata dai censimenti dell'inizio del secolo²⁰. Effettivamente, se è vero che la Lancia recluta una parte consistente della propria manodopera nelle vie adiacenti alla fabbrica, è altrettanto vero che la maggior parte degli operai proviene dal resto della città, ed in particolare da quartieri fortemente caratterizzati dalle attività metalmeccaniche: Crocetta, Valentino, Nizza, Aurora ed in misura minore Vanchiglia²¹. In tal senso le dinamiche di prossimità individuate ad una prima lettura dei dati appaiono sovrapporsi a quelle invece legate alla zonizzazione professionale della città: tanto più che Borgo San Paolo e Pozzo Strada sono anch'essi inscrivibili — ed a monte della presenza della Lancia — tra i quartieri la cui componente operaia è fortemente segnata dall'industria metalmeccanica²².

Riassumendo, i contorni e le caratteristiche del bacino di reclutamento della Lancia all'inizio degli anni '20 sembrano informarsi ad una duplice dinamica, e riflettere chiaramente tanto le specializzazioni industriali e le peculiarità professionali dei diversi quartieri, quanto l'influenza della Lancia sul suo ambiente immediato. Un'im-

pronta, questa, che all'inizio degli anni '50 non appare per nulla intaccata.

Direttamente influenzata dai mutamenti intervenuti nell'organizzazione sociale dello spazio urbano, che tendono a sospingere sempre più la classe operaia nelle periferie ed a riservare ai ceti medio-alti alcune zone del centro come la Crocetta o Santa Rita²³, la geografia residenziale della manodopera assunta nel 1954 non coincide più esattamente con quella degli anni '20. In particolare si registrano una più alta percentuale (14,3% a fronte del 4,5%) di nuovi assunti residenti in quartieri operai relativamente distanti dalla fabbrica (zone 1, 2, 3 e 10) — sia che si tratti delle vecchie barriere est e nord ormai inglobate nella città o del Lingotto —, e parallelamente un calo netto (– 10,2%) del numero di residenti nei quartieri del centro (zona 5) ed in quelli limitrofi alla ferrovia (zona 8).

Tuttavia, al di là di tale redistribuzione degli effettivi tra i quartieri del centro e la vecchia periferia, che di fatto riflette e ribadisce l'accentuarsi, nel secondo dopoguerra, della segregazione orizzontale dei gruppi sociali entro lo spazio urbano, la Lancia continua a reclutare la propria manodopera in misura massiccia (per il 44,8%, il che equivale a quasi un neo-assunto su due) entro un raggio di uno o due chilometri intorno alla fabbrica, e cioè entro il quadrilatero delimitato dai corsi Francia, Brunelleschi, Rosselli e Lione.

Parallelamente, e nonostante lo sviluppo del pendolarismo tra metropoli e comuni della cintura²⁴, l'impresa rimane focalizzata sul mercato del lavoro urbano: nel 1954, come già nel periodo 1923-1925, sono rari i neo-assunti alla Lancia che risiedono nei comuni della cintura (soltanto 34, pari al 6% degli assunti).

Nel complesso, dunque, rispetto ad una forza d'attrazione che diminuiva all'aumentare della distanza, la geografia residenziale degli anni '50 ci restituisce l'immagine di una fabbrica la cui manodopera proviene in effetti da tutta la città, ma che comunque continua a mantenere con il proprio ambiente immediato dei rapporti privilegiati. E la forza di questi legami di prossimità risulta ancor più evidente se si esamina la distribuzione per area di residenza degli operai assunti prima

del 1954 e congedati, per anzianità di servizio, nel 1954: la percentuale di quelli che, al momento dell'assunzione, abitavano nelle immediate vicinanze della fabbrica è del 57,8%, pari a più di una persona su due.

In tale prospettiva, al di là dell'indubbia incidenza delle trasformazioni urbane e sociali e indipendentemente dal periodo considerato, le caratteristiche del bacino di reclutamento della Lancia, evidenziando il forte radicamento dell'impresa nel suo ambiente immediato, lasciano intravedere i rapporti che i percorsi quotidiani degli operai intessono fra la fabbrica ed il circondario, ed insieme l'impronta di questa sulle sociali.

Per chi abita nelle vie adiacenti, in effetti, lavorare alla Lancia rappresenta un notevole risparmio di tempo e di fatica in un'epoca in cui le giornate di lavoro sono ancora molto lunghe. Ma al di là delle ragioni di comodità derivanti dal fatto di vivere a due passi dal luogo di lavoro, abitare e lavorare nel medesimo spazio significa anche che l'impresa investe, coinvolge il quartiere, che la fabbrica «trabocca» nella vita del quartiere. Difatti, l'entrata e l'uscita degli stabilimenti rappresentano altrettanti momenti di riversamento nelle strade di una popolazione la cui condizione e mestiere sono dichiarati dalla tuta blu. In tal senso gli operai della Lancia segnano senza dubbio lo spazio ed i tempi del quartiere; si può pertanto dire che la vita della fabbrica ha probabilmente ritmato quella del quartiere per un buon cinquantennio.

4. *Turn-over* e sedimentazione della manodopera

Sulla base di dati che, come si è visto, offrono più che altro delle istantanee fotografiche, non è stato possibile seguire nel tempo le diverse coorti di assunti ed affrontare una vera e propria analisi longitudinale²⁵, che avrebbe permesso di stabilire con precisione la durata di presenza di ogni operaio assunto dalla Lancia. Comunque, così come si presentano, i dati a nostra disposizione rendono conto quantomeno dei ritmi d'entrata ed uscita della manodopera entro l'ambito dei

due periodi considerati e dunque rivelano le tendenze in atto per quanto concerne la stabilità degli occupati.

Fra il 6 settembre 1923 ed il 7 luglio 1925 la direzione della Lancia assume da un minimo di 28 operai ad un massimo di 589 al mese, vale a dire dal 4,6% al 98% degli effettivi presenti in fabbrica nel 1920. In effetti, come dimostrato dal volume delle entrate e delle uscite, è questo un periodo in cui l'impresa opera molte assunzioni a fronte di poche uscite.

In pratica, se si eccettuano i mesi di novembre e dicembre del 1924, il saldo mensile tra il numero degli assunti e quello dei congedati o dimissionari è costantemente positivo per i primi. Ed in meno di due anni la fabbrica apre i cancelli ad altri 1.659 operai: rapportando tale cifra allo *stock* di 600 addetti registrato nel 1920, si può supporre che la Lancia abbia triplicato, forse quadruplicato, i propri effettivi.

Questo rapido lievitare dell'entità delle maestranze non ha tuttavia un andamento lineare, come rivela l'evidente irregolarità dei ritmi d'assunzione. La distribuzione mensile delle entrate conosce in effetti, per ciascun anno, punte più alte in primavera, fra aprile e giugno: ciò fa pensare che l'andamento dell'occupazione negli stabilimenti Lancia sia segnato da ritmi «stagionali». Soprattutto, tale distribuzione evidenzia l'assunzione in blocco, nell'aprile del 1924 e nel giro di pochi giorni, di parecchie centinaia di operai, fatto, questo, che probabilmente va connesso all'entrata in produzione della Lambda.

La curva delle uscite, invece, non registra molti sussulti né rivela particolari scansioni: il suo andamento regolare sembra pertanto sottolineare innanzitutto la buona salute di un'impresa che, grazie al successo del modello Lambda, entrava allora nella cerchia, divenuta piuttosto ristretta, dei grandi produttori europei d'automobili.

La prosperità evidenziata dall'aumento dei livelli d'occupazione non esclude però una certa instabilità della manodopera. Dei 2.433 operai assunti nell'arco di 2 anni quasi un terzo (31,52%) ha lasciato l'impresa prima del 9-7-1925, data di chiusura del secondo libro matricola a nostra disposizione. Se si calcolano i mesi

TABELLA 10.

Movimento del personale operaio durante il periodo 1923-1925.

anno e mese	effettivi			
	entrata	uscita	saldo	totale
1923				
settembre	67	5	62	65
ottobre	91	10	81	143
novembre	96	14	82	225
dicembre	73	26	47	272
1924				
gennaio	38	25	13	285
febbraio	58	17	41	326
marzo	85	24	61	387
aprile	589	41	548	935
maggio	125	87	38	973
giugno	89	52	37	1010
luglio	117	62	55	1065
agosto	42	40	2	1067
settembre	131	72	59	1126
ottobre	88	65	23	1149
novembre	28	63	-35	1114
dicembre	30	51	-21	1093
1925				
gennaio	71	39	32	1125
febbraio	78	49	29	1154
marzo	88	22	66	1220
aprile	133	1	132	1352
maggio	141	0	141	1493
giugno	149	1	148	1641
luglio	19	1	18	1659
Totali	2426*	767		1659

* Data di entrata sconosciuta per sette operai.

di presenza in fabbrica trascorsi da tale gruppo mobile di operai, si scopre che una buona metà di costoro (56,4%) ha lasciato la Lancia già prima dello scadere del terzo mese, più di due terzi (77,1%) nel corso dei primi sei mesi, e quasi la totalità (96%) nei 12 mesi successivi all'ingresso in Lancia.

Questo calendario di uscite viene confermato dalla mobilità caratterizzante il personale assunto fra l'1 ed il 30 aprile 1924, che è stato possibile seguire lungo l'arco di un anno: esattamente il 48,24% di tale «coorte» ha lasciato la fabbrica entro i primi tre mesi, il 71,1% entro i primi sei, e la totalità entro i dodici mesi, vale a dire ben

TABELLA 11.
Distribuzione per durata di presenza
degli operai assunti fra l'1-4-1924 e il 30-4-1924.

effettivi iniziali	durata di presenza	numero	saldo
589	1 giorno	1	588
	da 2 a 7 giorni	1	587
	da 8 a 14 giorni	1	586
	da 15 a 31 giorni	20	566
	da 1 a 2 mesi	42	524
	da 2 a 3 mesi	19	505
	da 3 a 4 mesi	19	486
	da 4 a 5 mesi	11	475
	da 5 a 6 mesi	10	465
	da 6 a 7 mesi	11	454
	da 7 a 8 mesi	16	438
	da 8 a 9 mesi	8	430
	da 9 a 10 mesi	2	428
	da 10 a 11 mesi	9	419
	da 11 a 12 mesi	4	415
Totale		174	

prima della scadenza per noi rappresentata dalla data di chiusura dei libri matricola.

Dai dati suesposti si ricava l'impressione che la mobilità operaia, quando sussiste, sia particolarmente marcata nel corso dei primi tre mesi di presenza²⁶ e tenda invece ad attenuarsi in seguito. Dal calcolo delle percentuali di operai mobili e di operai stabili per ciascuna classe d'età risulta inoltre che da un lato i giovani (10-19 anni) sono tendenzialmente i più stabili, e dall'altro la propensione all'instabilità si accentua fra i 25 ed i 29 anni, fascia d'età che copre il 34,5% degli operai mobili a fronte del 31,5% di media; per contro, le percentuali rispettivamente di operai mobili ed operai stabili sulle qualifiche più rilevanti per numero permettono di affermare che la mobilità non subisce variazioni in funzione della qualifica.

Infine, se confrontata a quella riscontrabile in altre imprese, l'instabilità della manodopera Lancia appare contenuta: se all'Alfa Romeo fra il 1919 ed il 1925 il 63% dei nuovi assunti lascia l'impresa entro un anno dalla data d'ingresso²⁷, alla Lancia gli operai per cui è riscontrabile il medesimo *trend* di mobilità sono, come si è visto, due volte meno numerosi.

Nel complesso dunque, e come molte altre

imprese, fra il 1923 ed il 1925 la Lancia utilizza una manodopera duplice (stabile e mobile), ed è probabilmente riconoscendo e sfruttando tale dualità che la direzione imposta una propria gestione del personale. È lecito supporre, difatti, che per rispondere alle proprie esigenze di manodopera l'impresa giochi sull'instabilità «naturale» di una parte del personale e ne tragga un vantaggio diretto. Tenuto conto che una parte non trascurabile dei nuovi assunti ha un tempo di presenza molto breve, qualora si presentasse la necessità di «alleggerire» le maestranze alla direzione basterebbe non rimpiazzare gli operai uscenti per indurre un rapido calo dei propri effettivi. A conferma di tale ipotesi, che se vera presenterebbe il vantaggio secondario di evitare le suscettibilità e le reazioni politiche del personale, vi sono l'andamento delle uscite nei mesi di novembre e dicembre del 1924. È evidente difatti come una simile gestione della manodopera, testimoniata, si direbbe, anche dal peso inconsueto della componente stabile, e che sembra trarre spunto da una mobilità «naturale», più che riflettere una volontaria politica di rinnovamento del personale, possa portare, a lungo andare, alla formazione nell'ambito degli effettivi operai di una rilevante

TABELLA 12.
Movimento del personale operaio nel 1954.

Mese	effettivi			
	entrate	uscite	saldo	totale
gennaio	22	13	9	9
febbraio	20	8	12	21
marzo	58	12	46	67
aprile	33	18	15	82
maggio	27	26	1	83
giugno	49	89	-40	43
luglio	175	174	1	44
agosto	47	41	6	50
settembre	60	29	31	81
ottobre	2	33	-31	50
novembre				
dicembre	2	33	-31	19
Totali	495*	476**		19

* cui vanno aggiunte 19 persone di cui non si conosce la data d'assunzione e che non sono uscite.

** di cui 38 assunti e usciti nel 1954.

TABELLA 13.

Distribuzione per durata di presenza degli operai uscenti nel 1954.

durata di presenza	numero
meno di 12 mesi	13
da 12 a 24 mesi	7
da 2 a 5 anni	26
da 5 a 10 anni	123
da 10 a 15 anni	68
da 15 a 20 anni	62
da 20 a 25 anni	66
da più di 25 anni	71
Totale	474

comunità stabile. L'analisi dei dati relativi al 1954 parrebbe in effetti confermare tale ipotesi.

Leggendo i dati del 1954, il dopoguerra non appare affatto un periodo favorevole alle assunzioni: il rapporto fra il numero di entrate ed il numero di uscite è a somma zero, e come esito a fine anno si ha un aumento netto di effettivi di sole 19 unità. In effetti, la politica di assunzioni della direzione Lancia sembra più che altro rispondere alle necessità di colmare i vuoti, poichè come già lasciava supporre la ripartizione per età degli operai uscenti, in questo periodo l'impresa deve rimpiazzare una fetta non trascurabile di operai anziani: degli operai uscenti nel 1954, quasi i due terzi (61,1 %) lavoravano alla Lancia da più di 10 anni, e più di un quinto (22,4 %) da più di 5 anni.

Rispetto alla data di assunzione, ciò significa che un buon quinto di questi operai era entrato in fabbrica immediatamente dopo la seconda guerra mondiale, il 15 % durante la guerra, e quasi la metà (41,9 %) prima del 1939. Tale prospettiva nel tempo, mentre corrobora l'ipotesi d'un processo di sedimentazione di elementi stabili, è anche conferma delle modalità di gestione della manodopera così come emergono dai dati degli anni 1923-1925. Inoltre, se congiunta al riflusso delle assunzioni ed al contenimento degli effettivi rilevabili dai dati del 1954, essa fa supporre che la quota di operai stabili sia andata irrobustendosi nel secondo dopoguerra; in tal senso il numero di operai pensionabili nel 1954 costi-

tuisce senz'altro la superficie emergente di un nucleo stabile ben più consistente.

L'andamento differenziato delle assunzioni e la relativa eseguità dei livelli di ricambio della manodopera emergenti dal confronto fra i due periodi considerati, rimandano dunque ad una gestione del personale che, probabilmente già a partire dagli anni '30, ha favorito una stabilizzazione della manodopera. E a questa componente fissa che appartengono senza dubbio quei particolari legami tra la fabbrica e l'ambiente circostante testimoniati dalla memoria collettiva della città.

5. Una manodopera che caratterizza il quartiere

Stabilità dei caratteri, relativa immutabilità delle qualifiche, forte radicamento nel borgo e nei quartieri limitrofi ma anche nella stessa fabbrica: tali sono i tratti salienti e perduranti nel tempo della manodopera Lancia. E questo il modello proposto — consapevolmente? — dall'impresa cui avrebbero dovuto riferirsi i giovani assunti all'indomani della seconda guerra mondiale? Un modello che oltretutto, per gli effetti del tempo, non rimandava più all'immagine positiva degli anni '20 di una manodopera giovane e qualificata, ma a quella più negativa di una manodopera invecchiata sul posto di lavoro e irrigidita nelle sue abitudini? Ciò che abbiamo ricavato dai libri matricola, come pure l'andamento delle relazioni professionali, porta a credere che le cose siano andate proprio in questo modo.

Da un altro punto di vista, dai dati analizzati risulta chiaramente come, nell'uno o l'altro dei periodi presi in considerazione, una parte non indifferente dei giovani assunti abitò nelle vicinanze immediate della fabbrica: a riprova, se ve ne fosse bisogno, del fatto che la fabbrica amalgama la propria vita a quella, quotidiana, di una parte almeno del quartiere e che quest'ultima ne viene condizionata.

Del resto, e come hanno dimostrato numerose indagini di antropologia storica²⁸, per chi vive e lavora nello stesso quartiere la sfera delle relazioni private e quella delle relazioni professionali tendono a sovrapporsi: il vicino è spesso

compagno di fabbrica, nei momenti di riposo il collega diventa compagno di una partita a carte. Il sovrapporsi di tali ambiti di vita può tradursi, a seconda dei luoghi e dei momenti, in una forte identità di quartiere, di gruppo, persino di classe, o dar luogo ad una cultura d'impresa, come suggerisce Berta in questo volume.

La manodopera Lancia funziona quindi come fattore concreto d'osmosi tra l'impresa ed il suo ambiente immediato. Di per sé il fenomeno non ha nulla di eccezionale, e con ogni probabilità avrà interessato anche altre imprese insediate nelle prime periferie industriali, dove caratteristicamente coesistevano e si intersecavano zone residenziali e zone industriali e che non a caso sarebbero divenute dei «quartieri rossi».

Questa ricorrente congruenza fra comunità di lavoro e comunità di quartiere, particolarmente evidente quando si coagula nell'esplosione della

rabbia operaia e nelle manifestazioni di piazza, è tuttavia mutevole e tende a diluirsi nello spazio e nel tempo. Poiché essa è costantemente rimessa in causa dal flusso continuo di persone, di immigrati ed emigranti che giungono nella città e se ne allontanano, che vengono assunti e se ne vanno, e dal *turn-over* delle maestranze entro le imprese. A meno che, come alla Lancia e nel Borgo San Paolo, un processo reale di sedimentazione delle persone nei luoghi di lavoro e di vita non intervenga a frenare e interrompere questo meccanismo di ricambio, e porti ad un irrigidimento degli spazi per cui fabbrica e ambiente circostante non sono più distinguibili l'uno dall'altro. Ciò vale, quantomeno, nel caso di quella componente per la quale l'assunzione alla Lancia è sinonimo di stabilità e sembra rappresentare la meta di un percorso di mobilità dalla campagna e dal lavoro agricolo alle periferie urbane e al lavoro industriale.

Conclusione

Chiudendo i libri inventari ed i libri matricola, e gettando uno sguardo d'insieme sui dati ricavati dalla loro analisi e sulle vicende ricostruite attraverso questi stessi dati, ci si può chiedere — pur senza pretendere di operare una vera e propria modellizzazione — quale «formula» complessiva possa render conto della storia della Lancia, quale impronta peculiare, insomma, abbia caratterizzato il suo percorso.

In questa prospettiva, ci sembra che ad affiorare dall'analisi condotta sia innanzitutto l'immagine di un'impresa «gestita» dalle contingenze — di opportunità o necessità —, dalle situazioni congiunturali, più che «gerente» le proprie scelte in modo consapevole e pianificato.

Le mura stesse della fabbrica, le sue stesse articolazioni fisiche, riflettono molto chiaramente la frammentarietà e discontinuità di una crescita che non sempre risultava controllata e programmata rispetto a fini ed esigenze anche di breve periodo. Entro il paesaggio eterogeneo del borgo, dove case ed edifici industriali si mescolano ed intersecano reciprocamente, dove la varietà delle forme prevale sugli elementi di omogeneità architettonica ma paradossalmente, nel *mélange* che ne sortisce, diviene essa stessa un carattere costante, la Lancia apporta il proprio contributo senza però forzare o modificare sostanzialmente tale contesto.

Come si è visto, infatti, la fabbrica si incunea in un tessuto urbano già formato o comunque in via di autonoma formazione, sfrutta gli interstizi di un tracciato già definito da altri: in altri termini, si integra nell'ambiente circostante più che modellarlo. E se alla fine è riuscita a conquistarsi

una porzione consistente di un territorio in via di rapido addensamento, tale risultato è più spesso attribuibile al fatto di aver colto al volo le opportunità man mano presentatesi che non ad una politica «aggressiva», o comunque ad una intenzionalità di controllo dello spazio urbano circostante. L'impatto effettivamente avuto dall'impresa su tale spazio non è leggibile (e misurabile) come funzione — quantomeno non in senso stretto — della sua politica immobiliare: la scansione degli acquisti di terreni e le vicende connesse narrano soprattutto di una serie di concorsi di circostanze; d'altro canto le costruzioni e le modifiche, lo stratificarsi e ri-articolarsi successivo di edifici continuamente rimodellati narrano la storia di un'ingerenza «morbida» nella vita del quartiere, che fluisce attraverso il *medium* altrettanto impalpabile — se non negli esiti finali — della durata e della permanenza. Poiché, nonostante il gioco delle circostanze ed i «colpi di fortuna» (si pensa qui in particolare all'acquisto della ex Chiribiri), la storia della Lancia in Borgo San Paolo è quella di una fabbrica che vive l'esistenza del suo stesso quartiere, essendo cresciuta insieme ad esso ed avendo contribuito, almeno in parte, ad addensarne le maglie e, più indirettamente, la popolazione. Senza dubbio la Lancia non è un attore predominante, né autonomo, entro la vita del borgo: è nondimeno un attore fra gli altri e, soprattutto, un attore lungamente presente nella storia sociale di San Paolo, dal momento che, dal primo sviluppo consistente di questo sino quasi al momento del rilevamento da parte della Fiat, lo stabilimento principale della Lancia rimarrà quello del borgo.

I principali protagonisti di questo scambio permanente tra fabbrica e quartiere, tra spazio di produzione e spazio di vita, sono gli operai, la manodopera dell'impresa. Da questo punto di vista i libri matricola sono espliciti nel riconfermare un'immagine già emersa a proposito dei rapporti con il tessuto urbano, rimandante ad un processo di integrazione più che di modellamento, e nel contempo la rendono più articolata e complessa: la Lancia si inserisce in un mercato del lavoro urbano, e di conseguenza usufruisce di un bacino di manodopera, preesistenti, e non ne induce la formazione, e tuttavia esercita pur sempre un potere di attrazione, innanzitutto sui lavoratori del quartiere. Tra costoro, un nucleo consistente si radicherà entro la fabbrica. Ecco allora uno dei paradossi, e nemmeno il più marginale, che sembrano caratterizzare la Lancia: l'impresa riesce a garantirsi la «fedeltà» di un numero più che considerevole di operai senza peraltro attuare né una vera politica sociale, né una politica dei salari che potessero giustificare un tale attaccamento. Il prestigio tecnico, lo stile dei prodotti Lancia potevano forse offrire un privilegio d'immagine, un'identità più spiccata tali da supplire le carenze sopra ricordate, oppure ad esercitare una simile mediazione erano stati i metodi particolari di gestione del personale di Vincenzo Lancia?

Probabilmente è la concomitanza di questi fattori ad aver influito sulle generazioni di operai che appaiono più stabili, vale a dire quelli assunti fra le due guerre e giunti alle soglie della pensione all'inizio degli anni '50.

È questo nucleo stabile e ben radicato, cresciuto negli anni d'oro della Lancia e impregnato dello stile di questo periodo, ad aver contribuito alla tessitura dei legami intercorrenti tra la fabbrica e lo spazio sociale del quartiere. È questo nucleo, e non l'insieme delle maestranze Lancia, che, interagendo con il metodo di gestione della fabbrica espresso dalla direzione, ha concorso a creare, già a partire dagli anni '20, un'immagine e una cultura d'impresa peculiari, in cui perfezione tecnica e qualificazione operaia, stile Lancia e professionalità ed autonomia del *know-how* si corrispondono vicendevolmente.

Soprattutto, questi operai diverranno depositari di tale cultura e dei comportamenti ad essa sottesi, assumendo il ruolo di suoi portatori tra le nuove coorti di operai assunti nel secondo dopoguerra, ma anche di fronte a, ed in contrasto con, una direzione ormai mutata, che ricerca nuove spinte e tenta nuovi orientamenti nei rapporti con le maestranze, come ha dimostrato Giuseppe Berta in questo stesso volume.

Dunque questo «involucro» culturale, veicolato da una minoranza relativa, e quel che più importa formatosi nella realtà oggettiva dell'impresa così come essa appariva tra le due guerre, non potrà che rappresentare un vincolo, un pesante condizionamento al momento in cui essa dovrà rimettere in causa — nell'intento di modernizzarsi — i valori e le abitudini di cui tale cultura si sostanzia: qualificazione, *know-how*, ritmi.

Meglio ancora, è probabile che, nell'evidente assenza di un progetto chiaro e consapevole di riorganizzazione globale dell'impresa e di fronte all'incapacità dimostrata dalla direzione negli anni '50 di proporre quantomeno alle nuove generazioni di assunti un'alternativa efficace ad un modello ormai superato e un'identità più moderna, la cultura passatista delle vecchie maestranze continuerà ancora a funzionare come valore-rifugio.

In effetti, e qualunque sia l'angolo di lettura prescelto, la storia della Lancia nei suoi rapporti con il quartiere rimanda a quella delle periferie industriali delle grandi città durante la prima metà del XX secolo: vale a dire, ai processi di decentramento, di «rigetto» verso i margini della città degli strati operai e delle attività industriali e dunque, per questo tramite, alla storia dello sviluppo di una prima cultura dei borghi. Borgo San Paolo a Torino, Belleville a Parigi, Le Soleil a St.-Etienne, Venissieux e Villeurbanne a Lione, tutti questi sobborghi hanno in comune un modo di vivere la cui espressione potrà variare con la dislocazione geografica, ma che appare comunque sostanziato dai medesimi meccanismi di funzionamento sociale: solidarietà nella vita quotidiana, centralità del lavoro nelle rappresentazioni maschili, sovrapposizione dei rapporti di lavoro e d'amicizia, economia domestica, forti

divisioni di ruolo fra uomini e donne, ecc.¹. In breve, una cultura popolare oltre che operaia, destinata a scomparire con l'affermarsi della cultura di massa.

Da qui nasce l'ambiguità dei rapporti della Lancia con il proprio territorio. Nonostante l'immagine di impresa «gestita» dalla congiuntura, immagine effettivamente connessa al carattere strettamente familiare della sua conduzione e dunque ad un progetto industriale che rimane cir-

coscritto entro le mura della fabbrica senza mai sconfinare — se non solo occasionalmente — nello spazio circostante e trasformarsi in progetto sociale, la Lancia nel corso degli anni '50 diventa paradossalmente l'ultima depositaria d'una cultura popolare in via d'estinzione. In tale prospettiva, è probabilmente ragionevole individuare nella fedeltà all'impresa di una parte delle maestranze l'espressione, soprattutto, di un attaccamento ad un certo modo di vivere.

Tecnologia e organizzazione produttiva alla Lancia (1906-1969)

*di Duccio Bigazzi e Giancarlo Subbrero**

** La stesura di questo saggio va attribuita a D. Bigazzi per i capitoli 1-6 e a G. Subbrero per i capitoli 7-8. Gli autori ringraziano Angelo Tito Anselmi, Guido Rosani e Giulio Sapelli per i loro preziosi suggerimenti.*

I. Premessa

Il passaggio dalla «meccanica generale» alla produzione di massa e la conseguente perdita di centralità dell'operaio di mestiere rispetto all'operaio «comune», hanno trovato nella storia dell'industria automobilistica l'esemplificazione più chiara. Se non vi può essere dubbio sulla direzione e sui caratteri di questo processo, appare però opportuno approfondirne i punti di partenza e gli esiti, i tempi e le modalità. Non è da oggi che la storiografia angloamericana fa i conti con la penetrazione nel senso comune del messaggio di Henry Ford, il profeta di questa radicale trasformazione¹. Un messaggio che, come sempre avviene per i grandi movimenti ideologici, non solo è stato fatto proprio da sostenitori e propagandisti, ma è stato paradossalmente asseverato da molti, accesi avversari. Questi ultimi, per denunciarne le conseguenze sulla condizione operaia, hanno infatti riconosciuto nell'industriale di Detroit il definitivo coronatore dell'*American way of manufacture*, ma soprattutto hanno accolto alla lettera l'immagine del nuovo ordine che Ford e i suoi *ghost writers* (Samuel Crowther per primo) presentavano realizzato nella fabbrica e nella società.

La messa in discussione, in anni recenti, del modello fordista, ha d'altra parte facilitato la riflessione critica su molti punti dubbi della evoluzione storica finora data per acquisita. Basti pensare a quella rappresentazione nostalgica delle origini dell'industria automobilistica come regno della creatività e dell'alto artigianato che ha visto accomunati, con differenti motivazioni, apologeti e detrattori della grande industria di serie. A questa «età dell'oro» è stato contrapposto un re-

cente passato dominato dalla mansione puramente esecutiva e un presente sul quale incombe, inquietante per tutti, la prospettiva di esclusione dell'intervento umano diretto in un processo di fabbricazione che si vorrebbe automatico. Un percorso a senso unico e dai tratti troppo privi di sfumature che, malgrado sia stato nobilitato da acute formulazioni analitiche (come quelle che costellano la ricerca di Alain Touraine sulla Renault)² non può non lasciare insoddisfatto lo storico: dalle maglie troppo larghe di questa rete, le sue faticate prede scivolano fuori con irrisoria facilità.

Appare poi ben poco convincente una descrizione delle vicende industriali delle case europee fondata sulla categoria del «ritardo» nelle dimensioni di scala rispetto alla casa di Detroit e alle sue rivali General Motors e Chrysler. Anche in questo caso, la riflessione da parte degli economisti industriali d'oltreoceano ha innanzitutto precisato il quadro storico, mettendo in evidenza come, dopo l'enorme crescita di produttività conseguita fino all'inizio degli anni '20, il successivo andamento della curva abbia registrato fino al 1955-1960 incrementi molto modesti, inframmezzati addirittura da alcune fasi di ripiegamento³. Ma, soprattutto, la perdita di competitività dell'industria nordamericana ha fatto riflettere sui costi e sui benefici della produttività: questa tende infatti ad accompagnarsi a una perdita di capacità innovativa dal lato del prodotto che, se non riconosciuta e contrastata, si può rivelare letale nel lungo periodo⁴. L'esperienza dell'industria europea, e quella in particolare di alcune case minori il cui prodotto si è sempre ca-

ratterizzato per elevate caratteristiche qualitative, rischia di apparire incomprensibile se non è esaminata in questo contesto.

A sostenere una necessaria riconsiderazione delle vicende produttive e industriali delle case automobilistiche europee hanno contribuito non poco le nuove prospettive che si sono aperte ai ricercatori con l'accessibilità di carte aziendali finora date per disperse o comunque non consultabili; anche se gli archivi storici delle imprese non rappresentano nella maggior parte dei casi molto più di un messaggio nella bottiglia pervenutoci fortunosamente dal passato. Nel caso della Lancia, che pure è uno dei più significativi nel panorama italiano, le fonti dirette per affrontare i temi sopra proposti sono andate, appunto, pressoché distrutte.

Questo saggio rappresenta quindi solo un tentativo di esemplificazione degli approcci indiretti resi possibili dalle fonti disponibili, che ci sembra permettano comunque di sfidare alcune interpretazioni correnti. A un'esposizione cronologica, secondo una periodizzazione interna in qualche modo obbligata, corrisponde quindi un privilegiamento, in ogni paragrafo, di una fonte documentaria, archivistica o a stampa, interna o esterna. E precisamente: i libri inventari (capitoli 2 e 3); una serie di articoli apparsi su «American Machinist» (capitolo 4); i fascicoli del personale impiegatizio (capitolo 5); il resoconto di una visita di un tecnico dell'Alfa Romeo (capitolo 6); le relazioni di sintesi presentate all'Eximbank, ad altri enti finanziatori e comunque all'esterno dell'azienda (capitoli 7 e 8).

II. Il registro del contabile: via Ormea

La sopravvivenza e l'accessibilità della serie dei libri inventario della Lancia a partire dal primo esercizio (1907)¹, costituisce un'occasione straordinaria per riflettere su informazioni molto più precise e attendibili di quelle abitualmente fornite dalle impressioni dei visitatori, dalle descrizioni dei periodici tecnici e specializzati, dalle denunce della stampa operaia, dai resoconti degli scioperi. Sarebbe però, evidentemente, un errore attribuire un valore inequivocabile a una fonte che, come ogni altra, costituisce pur sempre una *rappresentazione*. Nei libri inventario, l'apparente adesione letterale alla consistenza fisica del macchinario e delle attrezzature segue infatti codici formali rigorosamente definiti, che derivano dalla funzione di strumento amministrativo propria dei documenti in questione. Secondo la logica contabile, un bene inventariato va descritto anzitutto in funzione della sua individuabilità; questa esigenza primaria porta a subordinare l'analisi processuale all'enumerazione, riconducendo ogni oggetto, dal materiale grezzo «in esistenza» in officina fino alla macchina utensile più sofisticata, all'unità monetaria che costituisce, per un esemplare processo di astrazione, il loro elemento unificante.

Quanto più, quindi, la scrittura nitida e apparentemente priva di emozioni del contabile sembra guidarci attraverso i voluminosi registri degli inventari verso la percezione obiettiva della realtà materiale della fabbrica, tanto più sarà opportuna, accanto alla riconoscenza dovuta per la precisione e l'accuratezza della descrizione, la cautela verso una fonte che obbedisce, in primo luogo, a proprie leggi. Ci si sforzerà quindi di

sfuggire alle insidie della esposizione del contabile e in particolare alle sue modificazioni nel tempo, evitando di confonderle per mutamenti delle scelte tecnico-produttive e dei rapporti sociali, mediati dal macchinario, che da queste scelte discendono; mentre si cercherà di rimanere sensibili agli «scarti» e alle discontinuità espositive, perché anche per questa via il contabile ha qualcosa da insegnarci.

Cominceremo proprio con un esempio di «scarto», perché il nostro elogio non appaia rituale. In questo caso si tratta di un sovrappiù di informazione nell'elenco dei macchinari del primo stabilimento Lancia di via Ormea (1907). Nel corso dell'enumerazione di macchine utensili, che erano in larghissima maggioranza di fabbricazione statunitense, il contabile sentiva la necessità di sottolineare l'origine geografica, oltre che la casa produttrice: «...9. Piallatrice americana Cincinnati ... 10. Tornio americano Gisholt». Ci troviamo già qui di fronte a uno dei caratteri distintivi dell'industria automobilistica in generale, e italiana in particolare: la sua ostentata rottura con la tradizione dell'*officina* non specializzata, che si traduceva nel deliberato ricorso a quanto di più aggiornato, specifico ed efficiente il mercato del macchinario potesse fornire. E indubbiamente, nell'ambiente tecnico del primo Novecento, erano i metodi produttivi americani, l'*American system of manufacturing*, a rappresentare la frontiera della modernità². Mentre l'innovazione di prodotto in campo automobilistico era ancora saldamente controllata dai costruttori europei, nel campo delle tecniche della produzione di serie gli americani ottenevano risultati stupefacenti, che

erano descritti dalle riviste tecniche con larghezza e generosità di particolari. Negli Stati Uniti non esisteva del resto una cultura del «segreto industriale» e le visite agli stabilimenti da parte dei concorrenti erano sottoposte a minime formalità e esplicitamente incoraggiate. Iniziava così in questo periodo per industriali e tecnici europei la pratica della «missione in America», dove i macchinari potevano essere visti all'opera in un contesto organizzativo adeguato.

Nel 1907 la Lancia era ancora una piccola officina impiantata con non poco ardimento da due personaggi, quali Lancia e Fogolin, che provenivano dalle competizioni e dal collaudo, e davano senz'altro la priorità alla qualità progettuale e costruttiva del veicolo. Ma anche Vincenzo Lancia — e non solo Giovanni Agnelli — era stato negli Stati Uniti, sia pure come pilota, e anch'egli aveva certamente visitato le fabbriche americane³. Il mondo delle corse sportive era infatti all'epoca strettamente collegato alla produzione e alla commercializzazione del prodotto⁴ e sarebbe un errore sottovalutare il ruolo svolto dai Grand Prix e dalle grandi competizioni nel caratterizzare l'industria dell'auto, fin dai suoi albori, come *un'industria mondiale*.

Anche una officina di 70 operai come quella di via Ormea, in sostanza, se voleva avere qualche speranza di affermazione, doveva attrezzarsi e organizzarsi secondo criteri ben differenti da quelli abituali per una qualunque altra officina meccanica di analoghe caratteristiche, «sovradimensionando» in certo modo, soprattutto dal punto di vista qualitativo, le proprie dotazioni impiantistiche⁵.

Nella tabella 1 si troverà la composizione tecnica delle 63 macchine utensili registrate nell'inventario di fine dicembre del 1907. Questi dati sono già indicativi di un'attrezzatura ormai ampiamente differenziata rispetto alle officine di meccanica generale dominate dalla presenza del tornio, la vera macchina «universale» dell'industria ottocentesca. Alla Lancia, i torni erano ancora largamente prevalenti (26 su 64, pari al 41%), ma ad essi si affiancavano fresatrici, dentatrici, rettificatrici, alesatrici, limatrici, stozzatrici, piallatrici, ecc. Ancora più interessante è però la



provenienza del macchinario. Tra i torni, ad esempio, la casa più rappresentata era la Hendey Norton, con 11 esemplari; vi erano poi modelli della Cleveland (3), della Gisholt (2), della Warner & Swaney (2), della Boehringer (2); seguivano infine, con un esemplare ciascuna, la Pratt & Whitney, la Hamilton, la Gridley, la Ward, la Loewe e la Ernault. 21 torni su 26 erano quindi di costruzione americana, con una quota pari a circa l'80%⁶.

Operaio addetto
al montaggio
delle molle a balestra.

TABELLA 1.
Principali macchine utensili esistenti alla Lancia, 1907-1929.

Tipi di macchine	1907	1911	1914	1918	1922	1926	1929
Torni	26	70	71	97	108	155	183
Alesatrici	3	3	4	7	9	13	18
Trapani	13	28	34	44	57	109	161
Fresatrici	5	18	19	22	41	47	64
Filettatrici e maschiatrici	—	—	—	—	2	35	48
Macchine per ingranaggi	3	11	17	16	27	26	31
Limatrici, piallatrici	2	4	4	5	10	12	12
Stozzatrici	1	3	3	3	3	5	6
Rettificatrici	4	16	23	28	49	55	71
Smerigliatrici, affilatrici, pulitrici	6	18	33	32	28	75	94
Presse, magli e berte	—	7	10	9	28	55	69
Pialle e seghe per legno	1	1	1	1	—	25	32
Altre	—	23	18	16	69	176	248
Totale	64	202	237	280	431	788	1037

Fonte: A.S.L., IX. 1. 1. Libri inventari 1907-1929, nostra elaborazione.

Dagli Stati Uniti provenivano d'altra parte tutte le rettificatrici, le dentatrici, le piallatrici, le limatrici, ecc. Tra le macchine di costruzione europea vi era un'alesatrice Ernault, una o due fresatrici, qualche trapano. Era più o meno quel che veniva riscontrato in quello stesso periodo nelle maggiori fabbriche automobilistiche italiane da Godfrey Carden, un funzionario del Dipartimento del commercio e del lavoro degli Stati Uniti al quale si devono due minuziosi resoconti sulla diffusione delle macchine utensili americane nell'industria europea⁷. Alla Fiat, all'Itala, all'Isotta Fraschini e alla Züst, Carden aveva verificato una presenza largamente maggioritaria dei costruttori statunitensi, che contrastava con il predominio ancora detenuto dalle case europee (in particolare tedesche) negli altri comparti della meccanica, esemplificati da aziende come la Franco Tosi, la Breda e la Diatto. Alla base di questa differente realtà stava naturalmente l'attrezzamento più recente delle imprese automobilistiche, che le aveva spinte ad acquistare il materiale più innovativo, e al tempo stesso più adatto alla produzione di serie, esistente sul mercato.

La scelta «americana» delle fabbriche automobilistiche era tanto più significativa in quanto andava contro corrente rispetto alla cultura tec-

nica degli ingegneri e dei capi officina, fondata su metodi acquisiti a stretto contatto con l'ambiente industriale tedesco. E i problemi inerenti a questo mutato orientamento erano certamente seri: all'Isotta Fraschini, ad esempio, il macchinario americano lavorava a un ritmo produttivo nettamente inferiore alle sue potenzialità e le difficoltà di pura e semplice comprensione del linguaggio tecnico non erano la ragione ultima di questo sottoutilizzo⁸. Ancora nel 1925, del resto, un'inchiesta dell'«American Machinist» sull'accoglienza che l'edizione europea della rivista aveva ottenuto presso i suoi abbonati, avrebbe ricevuto dalla Lancia una sincera quanto poco confortante risposta: «Sarebbe più diffusa nelle nostre officine se non fosse scritta in inglese, dal momento che l'inglese tecnico è quasi sconosciuto in Italia»⁹. Ma, senza dubbio, la difficoltà di trasferimento delle tecnologie americane non erano solo lessicali. Molto più complessa era l'acquisizione di uno stile di produzione che unisse l'accuratezza alla quantità. In campo automobilistico non si potevano addurre a scusante le severe quanto inutili prescrizioni dei capitoli ferroviari, lamentate ad esempio dai tecnici della Breda, che costringevano a un lavoro di finitura dagli esiti puramente estetici¹⁰. Tuttavia, la velocità di la-

voro era, nelle fabbriche italiane, costantemente subordinata all'accuratezza e alla qualità del dettaglio; e se questi costituivano i tratti distintivi dell'eccellenza delle vetture italiane, il loro conseguimento non comportava necessariamente, secondo il pur ammirato Carden, tempi di lavorazione meccanica tanto differenti dagli standard previsti¹¹.

L'immagine innovativa dell'industria automobilistica italiana delle origini, su cui si è finora insistito, richiede però ulteriori precisazioni, a sfumare un quadro altrimenti troppo semplificato. Occorre infatti chiarire come l'acquisto e la messa in opera di macchine utensili americane non poteva portare con sé *automaticamente* l'affermazione dell'intercambiabilità e della produzione di serie caratteristiche dell'*American system*, né cancellare da un giorno all'altro quella pratica dell'aggiustaggio che era stata fino allora parte integrante della lavorazione meccanica anche nelle imprese più moderne¹². Nello stesso caso unificante, del resto, la storiografia più recente ha mostrato come si debba distinguere tra la proclamazione del principio dell'intercambiabilità e la sua effettiva traduzione in pratica¹³. Se questa messa in guardia concerne casi come quello della Ford, tanto più sarà opportuna per un'industria ancora operante su piccola serie come quella italiana di inizio secolo.

Continuiamo ad attenerci al libro inventario Lancia del 1907. Anche in questo caso, il contabile ci offre una sorpresa: non pago delle centinaia e centinaia di utensili per l'aggiustaggio manuale (lime di ogni genere e tipo, in primo luogo) enumerati per varie pagine, passa ad elencare il «corredo» delle macchine utensili e di 67 operai¹⁴.

È opportuno citare qualche esempio, tanto più che queste indicazioni analitiche non compaiono nei successivi inventari. Vediamo appunto il corredo di un tornio a *revolver* orizzontale Gisholt, definito da un manuale dell'epoca «un tipo di tornio che rende notevoli servigi per la lavorazione in piccola serie di un gran numero di pezzi meccanici continuamente richiesti, non che di pezzi sagomati sia fusi che da ricavarsi dalla barra»¹⁵.

TABELLA 2.

«Corredo» del tornio Gisholt (n. 10 di inventario) dello stabilimento Lancia di via Ormea.

	Lire
27 lame Rapid kg 10,200	30,60
12 utensili Rapid kg 7,800	23,40
2 utensili acciaio comune gr 300	0,50
1 portautensili	14,40
4 kg bolloneria e staffe	4
1 oliatore	2,20
1 compasso p. fori mm 270	3,45
1 compasso spessore mm 300	3,80
1 cacciaviti	0,75

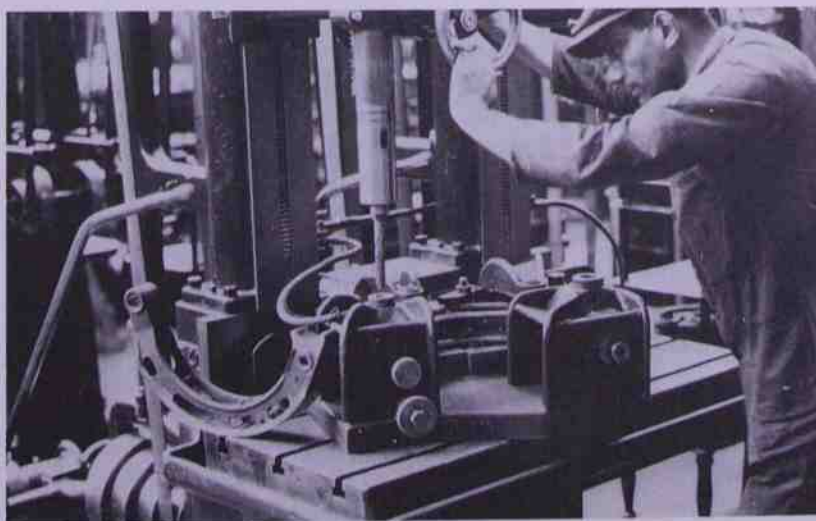
Fonte: A.S.L., IX.1.1. Inventario al 31 dicembre 1907.

Nel caso di questo tornio, la dotazione comprendeva quindi, oltre agli utensili per la lavorazione e al materiale per il loro fissaggio, soltanto un oliatore e due semplici compassi di misurazione¹⁶. Altri torni, come ad esempio l'Hamilton (n. 15), erano invece corredati di pialle, lime e martelli.

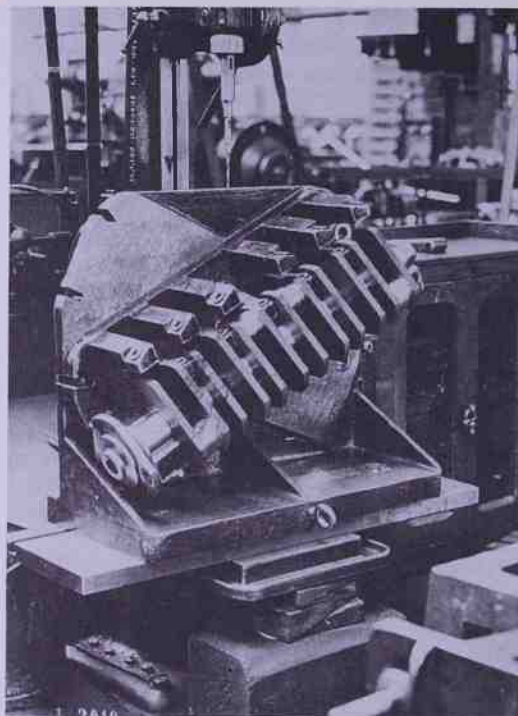
I limiti di accuratezza delle lavorazioni effettuate in questo periodo e l'importanza dell'intervento di aggiustaggio ancora richiesto risultano comunque evidenti se si esaminano i corredi individuali degli operai. Prendiamo due esempi rappresentativi, indicati nella tabella 3.

Si tratta di corredi sufficientemente assortiti (e costosi: nel caso di Bonino oltre 70 lire, pari

Una fase di lavorazione dei ceppi freno in alluminio, effettuata su una trapanitrice manuale, sotto maschera.



Foratura
dei passaggi olio
sull'albero motore
dell'Omicron.



a circa due settimane di salario medio di un operaio dell'auto) da mostrare quanto ampio fosse ancora il campo d'azione del lavoro manuale e quanto si fosse lontani dal sensazionale exploit realizzato nel 1908 a Brooklands, in Inghilterra, dai meccanici della Cadillac: questi sarebbero stati in grado di smontare e rimontare tre vetture, sostituendo 89 pezzi con altrettanti pezzi standard e facendo ricorso solo a chiavi e cacciaviti¹⁷.

Se questi elenchi ci ammoniscono a non dare pieno credito alle ricorrenti affermazioni della stampa tecnica del periodo, che dava per acquisita l'intercambiabilità, sarebbe altrettanto errato ricondurre l'officina di via Ormea al dominio ancora incontestato del meccanico provetto o finito. Se infatti confrontiamo i corredi di Sallini e Bonino con quelli previsti dalla manualistica non solo per il «meccanico moderno», ma anche per un semplice allievo meccanico, constatiamo immediatamente come le dotazioni degli operai Lancia fossero pur sempre parziali e strettamente funzionali al posto di lavoro occupato¹⁸.

L'evidenza costituita da questi elenchi di uten-

TABELLA 3.

«Corredo» degli operai Sallini e Bonino
dello stabilimento Lancia di via Ormea.

	Lire
Sallini:	
1 compasso a punto	2
1 spazzola lime	0,50
1 paio tenaglie	1,25
2 giramaschi	5,20
1 paio mordancie [recte: mordaci/piombo]	0,90
1 paio mordancie rame	1,95
15 lime assortite B	15
10 lime assortite 1/2 D	10
5 lime assortite D	4,50
6 lime assortite DD	6
9 lime piccole	2
45 manici lima	2
Bonino:	
1 martello g 300	1
1 morsetto	2,60
1 punta a elica mm 32	9,30
1 oliatore	2,25
1 mazzoletto	0,25
1 martello g 200	1
1 paio di pinze piatte	1,50
1 allargatoio mm 20 1/2	6,35
1 Columbus	6
1 allargatoio mm 22	6,85
2 raschietti piatti	1
10 scalpelli	5
1 chiave inglese grossa	8
13 lime assortite	2,75
1 raschietto triangolare	0,35
2 lime poll. 14 ■ e ▲ B	2,85
4 lime poll. 12 ■ e ▲ B	3,90
6 lime poll. 10 ■ e ▲ B	3,80
6 lime poll. 8 ■ e ▲ B	2,70
2 lime poll. 6 ■ e ▲ B	0,60
2 lime poll. 3 e 4 1/2 D	1,80
40 manici lime	1,80

Fonte: A.S.L., IX.1.1. Inventario al 31 dicembre 1907.

sili e strumenti individuali è del resto bilanciata dagli elenchi, altrettanto indicativi, delle attrezzature di officina, sia di uso generale sia di pertinenza di singoli reparti. Troviamo qui conferma, innanzitutto, dell'esteso ricorso ai calibri che costituiva uno dei tratti distintivi del settore automobilistico¹⁹: oltre a diverse serie di calibri

fissi (a ferro di cavallo oppure a tampone ed anello), si aveva una consistente presenza di calibri e riscontri specifici per componenti di produzione Lancia, che andavano dai pezzi di più complessa lavorazione, come l'albero di trasmissione, fino a elementi minori come il «bollone chiusura cappello cilindro». Altrettanto indicativo di un'impostazione fondata sulla lavorazione di serie era inoltre la larga dotazione di maschere e attrezzature di fissaggio, cioè di quegli strumenti che, una volta installati su macchine utensili generiche, le rendevano specializzate e funzionali alla lavorazione di un lotto di pezzi. Qualche esempio, tratto da un elenco di circa un centinaio di «apparecchi»: «forare i ceppi freni ruote posteriori», «lavorazione snodi al trapano», «fresatura delle bielle», «montare le frizioni». Grazie a queste maschere, il contenuto del lavoro era semplificato e, in taluni casi, si riduceva semplicemente al controllo e all'alimentazione della macchina²⁰.

La descrizione del macchinario e dell'attrezzatura esistente nello stabilimento di via Ormea che abbiamo potuto ricavare dall'inventario di fine 1907 ci ha quindi fornito indicazioni con-

traddittorie. La modernità delle dotazioni tecniche segnala una convinta aspirazione innovativa, ma a questa corrisponde una pratica che indubbiamente fa ancora pieno affidamento sulla perizia e l'iniziativa della manodopera. Un segnale significativo è la «messa a inventario» nominativa del singolo operaio, sia pure in funzione del controllo contabile del corredo. In questo caso, *l'individuazione* appare connaturata non solo alla realtà di un'officina dove certamente tutti si conoscevano per nome, ma, si sarebbe tentati di affermare, a una fase dell'evoluzione tecnologica e organizzativa in cui l'elencazione degli operai aveva un'importanza non minore di quella delle macchine nel dar conto dell'insieme di capacità raccolte e coordinate all'interno della fabbrica.

Ritroviamo questa stessa contraddittorietà nell'organizzazione dello stabilimento di via Ormea: se già qui la lavorazione di serie era, come si è visto, il principio ispiratore del ciclo lavorativo, la sua scomposizione era formalizzata in misura talmente ridotta da non comportare alcuna suddivisione del macchinario in reparti o sezioni, o almeno da non far sì che essa fosse registrata dalla contabilità.

III.

Il registro del contabile: Borgo San Paolo

Con il passaggio a Borgo San Paolo (1911) — nello stabilimento impiantato sei anni prima dalla Fides in via Monginevro, per quanto riguardava i reparti di lavorazione meccanica, e nel più piccolo stabilimento di via Cumiana per le lavorazioni di carrozzeria — si aveva un netto passo in avanti della Lancia verso l'organizzazione industriale. Al potenziamento quantitativo dei macchinari e degli impianti corrispondeva infatti un arricchimento più che proporzionale della dotazione di attrezzature e di strumenti di misura e di controllo. Dal punto di vista organizzativo, la suddivisione in reparti della grande «officina generale» situata lungo via Monginevro testimonia il conseguimento di un primo, per quanto elementare, livello di attribuzione di responsabilità e di analisi del ciclo lavorativo.

Come fosse configurato quest'ultimo, non ci è dato di sapere, neppure attraverso una semplice planimetria. Le uniche informazioni disponibili sono in sostanza fornite dagli elenchi dei reparti, e del macchinario ad essi assegnato, ricavabili dai libri inventario. Negli anni compresi tra il 1911 e il 1914, i reparti a stabile configurazione risultano i seguenti: torneria, torni automatici e a *revolver*, rettifiche, lavorazione alluminio, trapani, frese, utigliaggio e calibri, macchine a dentare, tempera, sabbiatrice, falegnami e modellatori, fucine, calderai, montaggio differenziali, montaggio cambi di velocità, preparazione motori, montaggio motori, montaggio vetture, sellaio, verniciatori, collaudo interno, garage¹.

Alla apparente indeterminata organizzazione di via Ormea, faceva ora riscontro una suddivisione funzionale piuttosto minuta, se si con-

sidera che i 22 reparti sopra elencati occupavano una forza lavoro che si aggirava intorno alle 350 unità. Non disponiamo di cifre disaggregate relative alla manodopera e dobbiamo quindi limitarci a qualche valutazione indiretta sulla base dell'attribuzione dei macchinari alla fine del 1914. Come di consueto, la torneria era il più consistente tra i reparti di lavorazione meccanica; dimensioni minori e più o meno simili avevano i reparti torni automatici, rettifiche, lavorazione alluminio, trapani, fresatrici, utensileria e dentatrici. Per quanto riguarda reparti come fucine, calderai e falegnami, la scarsissima dotazione di macchinario lascia intendere che si trattava di suddivisioni embrionali, dove si svolgevano lavorazioni sussidiarie o marginali. Non possiamo, viceversa, dire nulla riguardo all'ampiezza dei reparti di montaggio e finissaggio.

L'elencazione dei macchinari ci permette qualche ulteriore considerazione. Innanzitutto, troviamo confermato anche per lo stabilimento di Borgo San Paolo l'orientamento prevalente nell'industria automobilistica europea di quegli anni verso un'organizzazione funzionale, anziché sequenziale. Le macchine erano infatti divise per classi (torni, fresatrici, rettificatrici, ecc.) e non in base alle lavorazioni che dovevano essere svolte. Ciò comportava, come ha messo in rilievo David Landes, «un sistema di traffico nodale, col materiale che procedeva a zigzag, avanti e indietro, da un posto di lavoro all'altro». anziché seguire il «flusso lineare» proprio delle industrie di trasformazione². Nella stessa industria automobilistica nordamericana, il sistema della disposizione in linea venne del resto introdotto solo con l'ar-

rivo a Detroit — intorno al 1905-1906 — di alcuni innovativi tecnici del New England³.

Non si trattava, infatti, esclusivamente di un problema di scala produttiva: almeno per i componenti a maggior contenuto di lavoro, come l'albero a gomito e il blocco cilindri, l'opportunità della disposizione in linea sarebbe stata successivamente riconosciuta anche intorno a livelli di produzione non molto diversi da quelli raggiunti alla Lancia in questo periodo⁴. Le resistenze all'introduzione dell'organizzazione sequenziale derivavano piuttosto da altre ragioni. Una di queste era la convinzione che la supervisione dei capi reparto si sarebbe esercitata più efficacemente su reparti composti di macchinario omogeneo. Una seconda era legata al sistema di trasmissione dell'energia allora in uso, che prevedeva, come è noto, un sistema di alberi lineari e contralberi rotanti attraverso pulegge e cinghie di cuoio; l'avvento di motori elettrici di media potenza in luogo di un unico motore a vapore centrale, se aveva consentito economie dal punto di vista della dispersione di energia, dei tempi morti in caso di guasti e dell'utilizzo dello spazio, non aveva risolto il problema dell'accostamento di macchine con differente consumo di energia⁵. Nel caso della Lancia, che disponeva nei reparti di una quindicina di motori con una potenza compresa tra 1 e 25HP, il *layout* degli impianti era quindi definito intorno ai vari gruppi motore elettrici e non intorno ad un unico albero principale, ma la maggiore flessibilità planimetrica ottenuta per questa via nell'officina principale non si estendeva a un'analoga flessibilità dei singoli reparti, che dovevano ancora essere strutturati sulla base del sistema albero-contralberi.

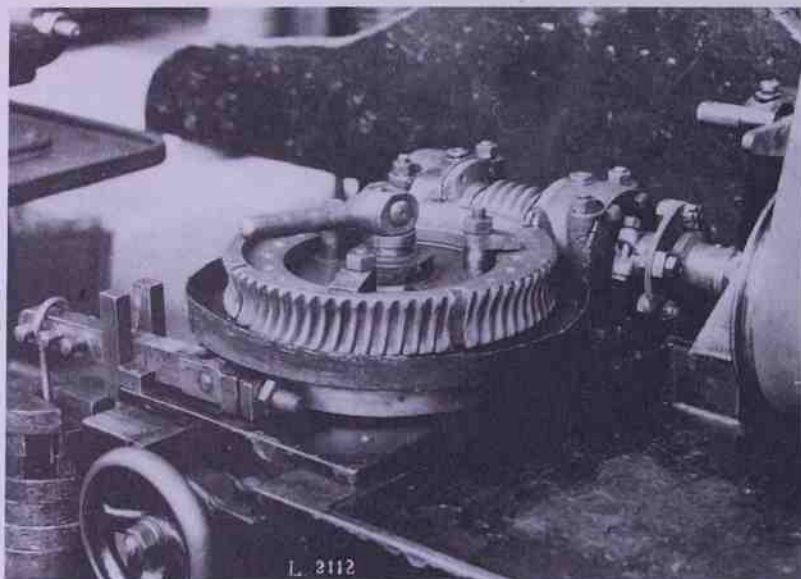
Dal punto di vista della dotazione di macchinario, i dati riportati nella tabella 1 mostrano la crescita avvenuta rispetto allo stabilimento di via Ormea. Le acquisizioni più importanti si erano verificate nel 1911, in gran parte attraverso gli apporti provenienti dalla Fides, il cui macchinario presentava caratteristiche quantitative e qualitative pressoché simili a quelle della Lancia⁶. Ulteriori completamenti portavano, alla fine del 1914, a disporre di un macchinario da tre a quattro volte maggiore di quello del 1907. I torni,

ad esempio, erano passati da 26 a 71⁷ e i trapani da 13 a 34, mentre i maggiori incrementi riguardavano le fresatrici (da 5 a 19), le dentatrici (da 2 a 17) e le rettificatrici (da 4 a 23). Alla crescita del volume del macchinario corrispondeva inoltre una sua significativa specializzazione, testimoniata in prima istanza dal minor peso percentuale del tornio (28,5% contro il 41,2% del 1907)⁸.

La modernità delle soluzioni produttive adottate dalla Lancia non può comunque essere valutata semplicemente sulla base di rapporti quantitativi. Nathan Rosenberg ha mostrato in un suo noto articolo come questa fase di sviluppo dell'industria delle macchine utensili fosse caratterizzata, più che da «squilibri nel rapporto tra macchine» (come era avvenuto ad esempio per il macchinario adottato dall'industria cotoniera della prima rivoluzione industriale) da «squilibri ancora più rilevanti ... all'interno di una singola macchina o operazione complessa»⁹. I punti di avanzamento¹⁰ erano cioè dati dai progressi che avvenivano contemporaneamente nell'irrobustimento delle strutture, nei meccanismi che permettevano le variazioni di velocità, nell'utilizzo di acciai speciali per gli utensili, nella lubrificazione, ecc.¹¹.

Non è qui naturalmente possibile esaminare nei dettagli le caratteristiche del macchinario installato nello stabilimento di Borgo San Paolo e ci si limiterà quindi ai casi delle rettificatrici e delle dentatrici, due macchine di nuova generazione il cui utilizzo sempre più esteso andò di pari passo con la crescita dell'industria automobilistica.

La rettificatrice era stata utilizzata fino allora nell'industria meccanica per operazioni leggere o di finitura, ma il completo *redesign* attuato, non senza incomprensioni, da Charles H. Norton rese possibile, a partire dal 1900, la sua economica sostituzione al tornio e all'alesatrice in molte fasi di lavorazione che richiedevano particolare precisione¹². Alla Lancia, la rettifica di produzione trovava applicazione almeno dal 1911, per estendersi in concomitanza con i rapidi progressi tecnologici che avevano luogo in quegli anni. Tra i modelli segnalati nell'inventario del 1914 vi erano quindi i più rappresentativi esempi della



Rodaggio degli ingranaggi della scatola guida.

recentissima evoluzione di questa macchina: la rettificatrice di precisione Brown & Sharpe, esistente già nello stabilimento di via Ormea; la massiccia Norton, il prototipo della rettificatrice di produzione, utilizzata per gli alberi a gomito¹³; e infine la rettificatrice planetaria per interni Heald, che aveva aperto la strada alla lavorazione dei cilindri¹⁴. Le economie rese possibili da queste macchine possono essere esemplificate dalla lavorazione degli alberi a gomito: la rettificatrice Norton svolgeva in 15 minuti un'operazione che fino allora aveva richiesto 5 ore di tornitura, limatura e lucidatura¹⁵.

La domanda senza precedenti di ingranaggi di vario genere, che fossero resistenti e allo stesso tempo accurati per ottenere la massima silenziosità, fu una delle conseguenze più significative dello sviluppo dell'industria dell'automobile¹⁶. A questa esigenza del mercato rispose la ricerca nel campo della dentatura degli ingranaggi. Tradizionalmente, questo genere di lavorazioni veniva effettuato con fresatrici universali, il cui impiego richiedeva manodopera professionale, ottenendo peraltro in taluni casi (ad esempio per gli ingranaggi conici) risultati insoddisfacenti. Un'innovazione di particolare rilievo fu rappresentata, nel 1897, dalla dentatrice Fellows per ingranaggi ci-

lindrici, che utilizzava come generatore un altro ingranaggio a bordi taglienti (ancora oggi noto come «coltello Fellows»). La realizzazione di questa dentatrice era stata resa possibile dalla rettificazione di precisione alla quale venivano sottoposti gli ingranaggi generatori, costruiti con acciai temprati¹⁷. Negli stessi anni venivano poi elaborati i prototipi di altre macchine destinate ad un esteso utilizzo. Per quanto riguardava gli ingranaggi conici, erano ormai disponibili i successivi perfezionamenti della Bilgram, una macchina creata originariamente nel 1884, che operava con un solo utensile a moto rettilineo alternato. Nel 1898 era stata invece brevettata la Gleason, concepita fin dall'inizio come una macchina automatica, il cui utensile era una fresa a disco che operava sullo spazio compreso tra due denti consecutivi. Ancora al principio della fresa si era attenuta la Brown & Sharpe, con una macchina progettata nel 1900 che lavorava contemporaneamente sulle due facce interne del dente¹⁸. Più difficile era il cammino della dentatrice a creatore (tipo Pfauter), che all'epoca trovava impiego nell'industria dell'auto soprattutto per le operazioni di sgrossatura¹⁹.

Anche in questo caso, gli inventari testimoniano la modernità dei metodi di lavorazione adottati alla Lancia. Il reparto macchine a dentare era stato costituito nel 1911, sulla base di un nucleo di due Bilgram, di una Fellows, di due Brown & Sharpe e di una Savant, già esistenti in via Ormea, e di una Gleason, una Brown & Sharpe e una Reinecker ereditate dalla Fides²⁰. Negli anni precedenti la guerra si aggiungevano prima una Brown & Sharpe e una Sunderland²¹, poi una Gleason e infine una Fellows. Un panorama di costruttori e di modelli, come si vede, pressoché completo, che rispecchia, oltre a differenti esigenze tecniche, un'attenzione in certa misura sperimentale per il macchinario più innovativo.

Le scelte tecniche della Lancia non erano naturalmente eccezionali nel contesto dell'industria automobilistica italiana²². Analogamente a quanto avveniva per le rettificatrici, Carden segnalava la diffusione di queste e altre macchine dentatrici alla Fiat, all'Isotta Fraschini e all'I-

tala²³. I due esempi su cui ci siamo soffermati — relativi all'introduzione delle rettificatrici e delle dentatrici — testimoniano però come la Lancia costituisse progressivamente la propria dotazione di macchinario in piena coerenza con i tempi di introduzione delle più aggiornate tecniche produttive. Se il caso della fabbrica torinese può essere generalizzato, come appare ragionevole, esso indica che il trasferimento di tecnologie dagli Stati Uniti avvenne pressoché contemporaneamente alla presentazione sul mercato dei nuovi modelli²⁴.

Se ora torniamo all'altro polo della nostra analisi, costituito dai mutamenti nella professionalità operaia, possiamo forse considerare più concretamente il contenuto di mestiere degli operai dell'auto di elevata qualificazione in questo periodo. La letteratura coeva descrive la fabbrica automobilistica come un ambiente dinamico, aperto alle novità, relativamente informale²⁵. Pur tenendo conto di come tali descrizioni fossero in genere simpatetiche rispetto a questa industria e ai suoi lavoratori, è difficile sottovalutare la forza di coinvolgimento esercitata su un operaio appassionato delle «arti meccaniche» da un ritmo di innovazione quale quello che si è ora presentato riguardo ai casi delle rettificatrici e delle dentatrici. La sensazione di essere collocati in una postazione all'avanguardia nell'applicazione delle tecniche produttive più moderne faceva certamente passare in secondo piano, almeno in questa fase, lo svuotamento di un patrimonio professionale fatto in gran parte di versatilità, di padronanza della macchina e dei materiali, e soprattutto di un'esperienza costituita dagli innumerevoli accorgimenti acquisiti giorno dopo giorno. L'attribuzione alla macchina di qualità e produttività sempre più elevata non era contrastata dagli operai professionali che, anzi, trovavano provvisoriamente un ruolo ancor più cruciale proprio nella loro installazione e *messa a regime*. Le mansioni ripetitive per le quali le nuove macchine erano concepite venivano quindi in un certo modo riscattate dalle capacità e dalle conoscenze che dovevano essere mobilitate perché tecnologie costose e di complessa concezione potessero funzionare secondo le prescrizioni.

L'attenzione portata qui e altrove agli operai di mestiere non deve però far dimenticare la presenza niente affatto secondaria degli operai comuni. Sarebbe senza dubbio opportuno sostenere le nostre argomentazioni in proposito su dettagliati documenti quantitativi. Purtroppo, il più significativo quadro di sintesi disponibile per le fabbriche automobilistiche torinesi di inizio secolo, una tabella elaborata dalla Fiom torinese nel 1912, costituisce forse soprattutto la dimostrazione di come sia improprio e fuorviante analizzare i mutamenti intervenuti nel settore sulla sola base delle classificazioni fornite dalle fonti dell'epoca. Questi dati, riprodotti nella tabella 4, rappresentano infatti la composizione di mestiere degli operai dell'automobile, e in particolare di quelli della Lancia, in una forma che, alla luce di quanto si è visto finora, non rende conto del processo in atto di differenziazione del processo lavorativo e di creazione di nuove specializzazioni.

Un semplice confronto tra questi dati e le cifre relative al macchinario esistente nello stabilimento tra il 1911 e il 1914 (cfr. tabella 1), segnala subito la cautela con cui si deve procedere nella lettura di questa e di altre analoghe tabelle. La voce «macchine», per prima, non sembra contrassegnare, almeno nel caso della Lancia, i soli «addetti macchina», vale a dire una componente operaia relativamente priva di professionalità e impegnata in mansioni ripetitive²⁶. Essa andrà piuttosto riferita agli operai adibiti al lavoro su macchine operatrici diverse dai torni, che richiedevano naturalmente differente esperienza e qualificazione: ben più complesso era l'impiego al quale era destinata una fresatrice universale dell'attrezzaggio rispetto alle operazioni di serie di un trapano del reparto macchinario. Non privi di ambiguità sono poi i dati relativi a aggiustatori e tornitori e al loro rapporto con le rispettive componenti di aiutanti. Possiamo ritenere che l'elevato peso assoluto e percentuale degli aggiustatori impiegati presso la Lancia (125 addetti, pari al 34,8% del totale) sia giustificato dall'inclusione in questa categoria di un insieme di figure operaie che andava dal collaudatore, all'attrezzista, fino al montatore: la gran parte, cioè, degli operai che non lavoravano o comunque non si identi-

cavano con una macchina specifica. Ciò spiegherebbe il numero, parimenti elevato, di aiutanti aggiustatori (99 addetti, pari al 27,9%); in questa categoria rientravano probabilmente buona parte degli addetti alle fasi più ripetitive del lavoro di montaggio. Per quanto riguarda il rapporto tra tornitori e aiutanti tornitori, un confronto tra la Lancia e le altre fabbriche non è significativo, dal momento che la sensibile divergenza tra i dati corrispondenti (36 e 21, rispettivamente, alla Lancia, contro i 123 e 18, ad esempio, dell'Itala) può essere giustificata soltanto con un diverso criterio di rilevazione. Nel caso della fabbrica di Borgo San Paolo, la categoria «aiutanti tornitori» comprendeva probabilmente gli addetti ai torni automatici o comunque gli operai impiegati in lavorazioni semplici e ripetitive. Ma è anche possibile che, sia per i tornitori che per gli aggiustatori, la categoria degli aiutanti comprenda anche i manovali addetti ai trasporti interni. Come appare anche dalle percentuali relative ad altre fabbriche — in particolare la Fiat (12,4%) e l'Itala (7,9%) — il numero dei manovali attribuito

alla fabbrica di Borgo San Paolo (solo 7 unità, pari al 2% del totale) era sicuramente insufficiente rispetto alla movimentazione dei materiali resa necessaria dall'organizzazione dei reparti per tipo di macchina.

Se si accettano queste nostre considerazioni, il dato di maggior rilievo che emerge dalla tabella è quindi quello di una sorta di polarizzazione in atto alla Lancia tra operai in senso proprio (aggiustatori, tornitori, calderai, fucinatori) e la componente non qualificata degli addetti macchina, degli aiutanti in senso proprio e dei manovali. Quest'ultima, pur delimitata al suo interno dai labili confini sui quali ci siamo diffusi, rappresentava infatti complessivamente una quota della manodopera non inferiore al 40% del totale. Si tratta di un dato che dovrebbe contribuire a far riconsiderare l'immagine elitaria solitamente associata agli operai dell'automobile del primo Novecento²⁷.

L'esperienza della produzione bellica non costituì una fase di particolare rilievo nella storia della Lancia, diversamente da quanto avvenne

TABELLA 4.

Composizione di mestiere degli operai delle fabbriche automobilistiche torinesi (1912).

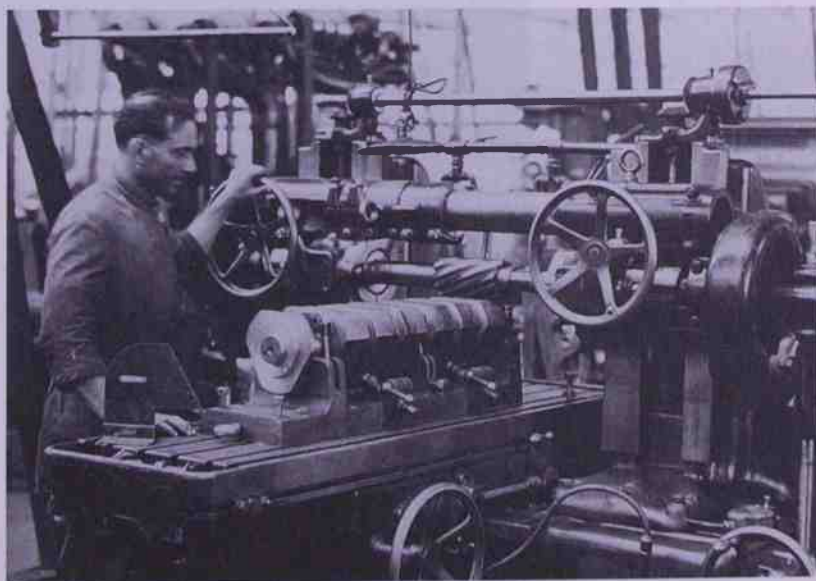
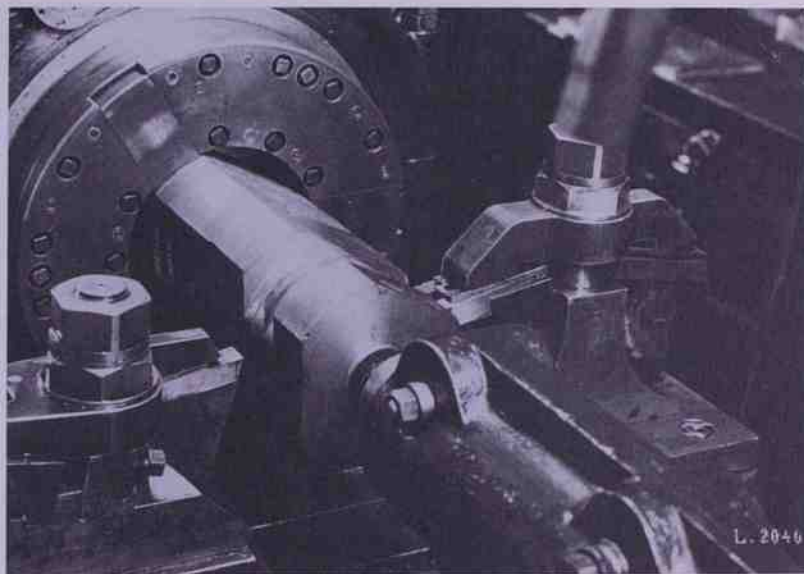
Categorie	Fiat	Brevetti Fiat	Fonderie Fiat	Itala	Scat	Spa	Diatto Frejus	Rapid	Lancia	Totale operai per categoria
Aggiustatori	496	54	99	362	78	113	46	52	125	1.425
Aiutanti aggiustatori	121	41	15	109	35	40	18	13	99	491
Tornitori	225	91	73	123	45	56	14	27	36	690
Aiutanti tornitori	27	22	42	18	8	20	7	3	21	168
Macchine	347	180	88	82	33	44	31	12	44	741
Rettifiche	64	—	—	18	3	12	1	—	2	100
Pulitori	16	—	—	17	2	2	1	—	—	38
Tracciatori	—	—	—	4	1	2	1	—	—	8
Calderai	65	—	—	40	4	4	1	9	9	132
Fucinatori	11	20	8	14	2	3	1	3	5	67
Aiutanti fucinatori	14	9	12	14	2	5	1	3	4	64
Collaudatori	37	19	—	8	1	3	3	—	—	67
Modellatori	—	—	27	8	3	—	—	—	—	38
Fonditori	—	—	114	—	—	—	—	—	—	114
Ausiliari	108	8	—	35	7	4	3	8	7	177
Manovali	217	—	60	73	12	28	8	9	7	414
Bronzisti	—	80	—	—	—	—	—	—	—	80
Totale per officina	1.748	474	488	923	226	335	125	139	359	4.817

Fonte: Ministero di agricoltura, industria e commercio, *Statistica degli scioperi avvenuti in Italia nell'anno 1912*, Roma 1914, p. 121.

per quasi tutte le altre imprese del settore. Caso anomalo, in un panorama segnato da rapide ascese e da crolli altrettanto repentini, la fabbrica di Borgo San Paolo proseguiva in questo periodo la sua graduale espansione, sia pure rovesciando il *mix* produttivo automobili-autocarri del tempo di pace. Se quindi la Lancia non coglieva l'occasione dei facili profitti permessi dalle produzioni di proiettili, evitava allo stesso tempo che fossero rovinosamente sconvolti sia un prezioso insieme di macchine costituito per la produzione di automobili sia un'organizzazione del lavoro fondata su un accurato standard di qualità.

Naturalmente, però, un volume di produzione più che raddoppiato (si passava da 452 vetture e 5 autocarri nel 1914 a 859 autocarri e 35 vetture nel 1918) comportava un adeguamento degli impianti e delle attrezzature. La superficie dell'officina generale aveva un incremento di circa il 40%²⁸ mentre si accresceva, anche se non nella stessa misura, la dotazione di macchinario (cfr. tabella 1). Gli acquisti venivano effettuati, compatibilmente con le difficoltà nei trasporti oceanici e con la lievitazione dei costi²⁹ senza che venissero meno le caratteristiche che si sono esaminate nelle pagine precedenti: macchine moderne, quasi esclusivamente di produzione americana, dotate di un largo corredo di utensili. Un quadro ben diverso da quello delle fabbriche di proiettili, costrette a utilizzare in larga parte torni antiquati, recuperati da piccole officine, o costruiti con buona dose di improvvisazione nei reparti attrezzaggio: tutto macchinario, quindi, destinato a finire a rottame all'indomani della guerra, insieme a molto macchinario di qualità usurato dagli intensi ritmi di produzione del periodo bellico.

Se questo rafforzamento della capacità produttiva convogliava verso l'officina generale la quota maggiore degli investimenti fissi del periodo bellico, l'aspetto più immediatamente visibile della evoluzione in corso nella fabbrica di Borgo San Paolo consisteva nella prima articolazione di un sistema di reparti che si sarebbe via via complicato nel corso degli anni³⁰. Era infatti del 1917 la nuova fonderia, che sostituiva la tettoia retrostante l'officina generale costruita nel 1913.



Mentre era del 1918-1919 la costruzione del reparto stampaggio³¹.

Fin dagli anni prebellici, come si è visto, l'azienda si era dotata di un reparto per la lavorazione dell'alluminio, un materiale di cui Vincenzo Lancia aveva precocemente colto la funzione in vista dell'alleggerimento della vettura. L'importanza dei componenti realizzati in alluminio

Due fasi di lavorazione dell'albero motore dell'autocarro Omieron, effettuate con macchine utensili universali ed uso di attrezzature specifiche di posizionamento.

Il reparto fonderia dell'alluminio, nello stabilimento di Borgo San Paolo. In primo piano le coppe dell'olio motore del motore Lambda.



(blocco cilindri, coppa dell'olio, pistoni ecc.)³², imponeva un attento controllo delle loro caratteristiche chimico-fisiche, un'esigenza questa che doveva necessariamente portare alla creazione di una vera e propria fonderia di alluminio, dotata di macchinario specializzato e di concezione moderna³³. A questa nuova sezione si affiancava la preesistente fonderia di ghisa, che disponeva in realtà di un solo forno a cubilotto e di scarse attrezzature meccaniche. Anche le fusioni in ghisa riguardavano componenti molto importanti e talvolta di non agevole esecuzione (ad esempio i cilindri o, ancora, i pistoni, che dovevano naturalmente essere sottili e leggeri quanto resistenti)³⁴. Nel 1922, quindi, i cubilotti erano ormai diventati quattro, mentre iniziava un processo di parziale meccanizzazione del lavoro di formatura e di preparazione delle anime³⁵.

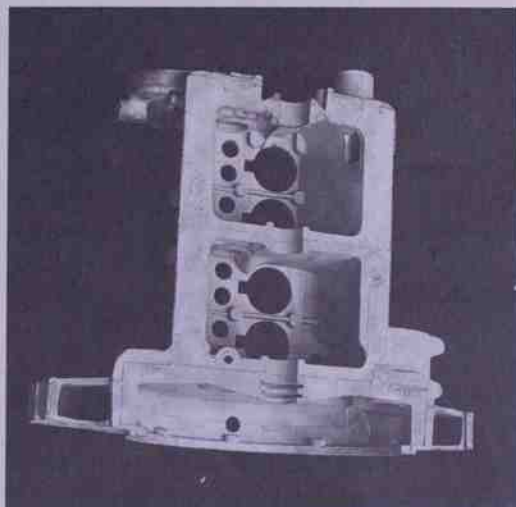
Come per la fonderia, anche per lo stampaggio vi era un nucleo preesistente, limitato a un piccolo maglio Beché & Grosch acquisito dalla

Fides e a poche altre attrezzature manuali. Con la creazione di un reparto a sé stante, la dotazione diveniva più significativa, anche se non certo spettacolare, con tre berte Ansaldo San Giorgio da 500, 1.000 e 1.500 kg di mazza battente e tre magli ad aria compressa, anch'essi di varia potenza, costruiti rispettivamente dalla Franco Tosi (medio e grande) e dalla Champion (piccolo). Nel corso degli anni '20, il reparto sarebbe stato completato prima con due magli a vapore Erie da 700 e 1.400 kg e poi con alcune presse, tra le quali una doppia per lungheroni³⁶. L'attrezzatura di stampaggio della Lancia, pur inferiore, in quantità e in potenza, rispetto a quella di altre case automobilistiche di analoga capacità produttiva³⁷, veniva così segnalata nel 1928 come sufficiente a produrre «praticamente tutti i pezzi fucinati utilizzati nelle vetture»³⁸.

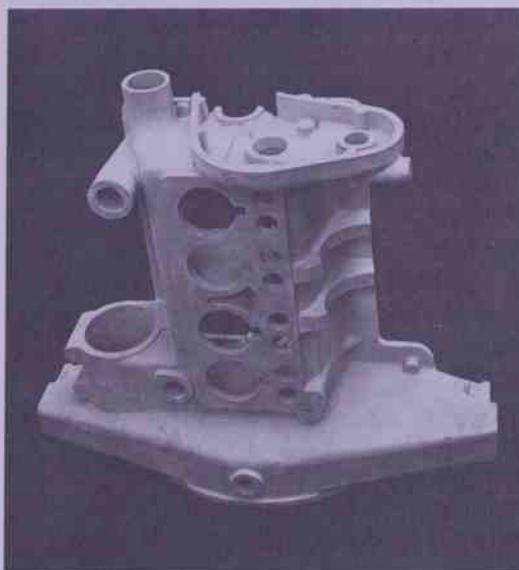
Ben minore era, invece, l'autonomia della casa torinese per quanto riguardava le parti stampate destinate alla carrozzeria³⁹. Da questo

punto di vista, come da altri che illustreremo, la Lancia riusciva però a trovare un equilibrio più che soddisfacente tra creatività progettuale ed efficienza produttiva. Con la Lambda, come è noto, era stato introdotto nel 1921 il metodo della struttura portante, che rappresentava la prima valida alternativa alla costruzione separata della carrozzeria e dello chassis. Lo scheletro della vettura era infatti costituito da 12 pezzi stampati in acciaio, ai quali venivano assicurati due tubi a croce che sostenevano a loro volta il motore e la trasmissione; questa struttura veniva poi completata con lamiere prive di funzione portante⁴⁰. Nel suo attento esame del processo di elaborazione di questa vettura rivoluzionaria, Ferruccio Bernabò ha messo giustamente l'accento sulle caratteristiche del prodotto. Vincenzo Lancia — stando almeno alla testimonianza di Battista Falchetto, un componente del gruppo di lavoro originario — si sarebbe cioè ispirato alla nave e alla sua struttura⁴¹. Si può tuttavia ritenere che all'effettiva traduzione in pratica di questa idea non fossero estranee considerazioni legate alle tecniche di produzione che il progetto della Lambda implicava. Con una soluzione brillante e innovativa, infatti, era possibile eludere, almeno per qualche tempo, il problema di un adeguamento degli impianti di stampaggio, che avrebbe rappresentato in questa fase un investimento molto impegnativo. La struttura, indubbiamente complessa, della Lambda si prestava infatti ad un assemblaggio di parti di dimensione e di peso molto contenuto, realizzabili senza l'acquisto di presse di potenza paragonabile a quelle installate, ad esempio, alla Fiat.

Tutto ciò comportava però metodi di lavorazione che, tanto nei reparti di taglio e preparazione delle lamiere di via Monginevro che nel reparto carrozzeria di via Cumiana, erano al limite del virtuosismo. Lasciando da parte il problema del largo ricorso a operazioni di saldatura e del connesso lavoro di finitura, parzialmente risolto con il ricorso a maschere che facilitavano la messa in posizione dei pezzi ed evitavano inconvenienti quali la deformazione delle saldature⁴², era veramente notevole la quantità e la difficoltà del lavoro manuale richiesto per la la-



Due viste di un carter motore fuso in alluminio. Una soluzione adottata fin dal primo motore Alfa del 1907.



vorazione delle lamiere. La parete laterale della vettura, ad esempio, era costituita da un unico foglio di lamiera di 2 mm e mezzo di spessore, nel quale le aperture delle porte venivano praticate facendo scorrere manualmente il foglio sotto una sega circolare. Lo stesso J. A. Lucas, estensore di una serie di articoli sulle peculiarità del ciclo produttivo della Lancia apparsi nel 1928-1929 sull'«American Machinist», era qui costretto ad allontanare per un momento il suo sguardo dal-

l'utensile o dall'attrezzatura utilizzata⁴³ e non poteva evitare un'insolita osservazione sul contenuto del lavoro: «Gli operai diventano molto esperti nel seguire i profili e nel maneggiare i fogli e lo fanno più rapidamente di quanto ci si potrebbe attendere». Ancora più complessa era la piegatura della lamiera posteriore, che veniva bloccata su di una forma di ghisa e poi lavorata ricorrendo esclusivamente a un pesante mazzuolo: «Va da sé — osservava ancora Lucas — che questa operazione richiede una notevole abilità, come ben sanno quanti hanno familiarità con la foggatura dell'acciaio»⁴⁴. Queste osservazioni

sono puntualmente confermate dall'attrezzatura disponibile presso la carrozzeria di via Cumiana. Nel 1919 esso non andava oltre due piccoli magli, ai quali si aggiungevano alcuni semplici macchinari per cilindrare, bordare e punzonare le lamiere⁴⁵. Anche nel decennio successivo, che pure vedeva, tra il 1919 e il 1922, la realizzazione di nuovi fabbricati⁴⁶, molte operazioni richiedevano una forza lavoro professionale, proveniente da aree «specializzate» di reclutamento — ad esempio il Canavese per la lavorazione delle lamiere — oppure formata *on the job* nelle numerose carrozzerie indipendenti torinesi.

IV.

Lo sguardo analitico di Mr. Lucas

Se queste presenze di abilità o almeno di asuefazione a compiti complessi rappresentano un dato di fatto indiscutibile, occorre tuttavia tentare di cogliere anche l'altro polo del lavoro operaio nella fabbrica di Borgo San Paolo, cercando di fare chiarezza sui differenti e contraddittori contenuti di qualificazione richiesti in questi anni alla Lancia. La differenziazione del prodotto perseguita lucidamente fino dai primi modelli comportava, come per altre case automobilistiche dalle analoghe caratteristiche¹, un'estensione della qualità tecnica delle vetture non solo all'insieme dei metodi di lavorazione, ma allo stesso «corpo sociale» dei produttori. I quali, dal canto loro, non avevano resistenze ad accettare questa sorta di risarcimento morale di un lavoro che era mediamente ben lontano dalle punte sopra descritte. È significativo a questo proposito un articolo apparso nel 1931 su «Il Lavoro fascista», l'organo della Confederazione fascista dei lavoratori dell'industria:

«La maestranza della "Lancia" si può considerare tra le migliori, e forse la migliore di questo grande centro industriale, che riassume le energie produttive più pregiate di tutta la vasta regione piemontese. Si tratta di un magnifico complesso di 2.500 operai metallurgici qualificati e specializzati, in gran parte anziani e quindi affezionati all'azienda, e per il rimanente di individui di provata capacità formati e maturati in altri piccoli stabilimenti e poi scelti ad uno ad uno con un senso di grande severità... Non si può dimenticare il contributo di opera e di capacità raffinata portato dalle maestranze alla bontà del prodotto, che dà garanzia alla folla sempre più numerosa

di acquirenti, ed anche alla forma ed all'eleganza impeccabile delle vetture, cui non si può negare un tributo di ammirazione»².

La natura ideologica di questa convergenza è stata in anni recenti ampiamente discussa nella storiografia inglese e nordamericana, ma il processo di costruzione sociale della professionalità operaia deve essere ancora approfondito, mentre vanno naturalmente analizzate le forme particolari di questo fenomeno nelle varie realtà nazionali³. La Lancia rappresenta, da questo punto di vista, un caso esemplare, come mostrano altri saggi di questo stesso volume. Da parte nostra, per rimanere entro i confini di una ricerca che si occupa in primo luogo delle scelte tecniche e organizzative, cercheremo di cogliere la complessità di un processo in cui razionalizzazione e tradizione sono strettamente intrecciate, utilizzando in particolare la descrizione del ciclo lavorativo fornita dal già citato Lucas in due serie di articoli pubblicati sull'«American Machinist», una delle più autorevoli riviste tecniche del periodo.

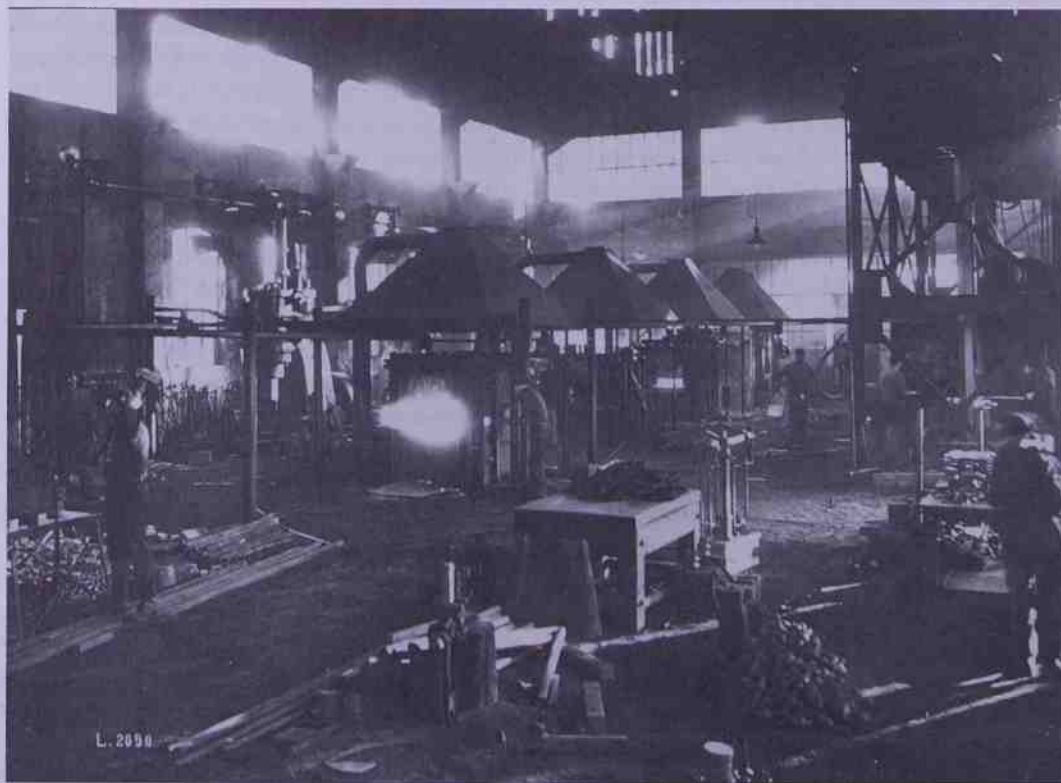
Occorre però un chiarimento preliminare sul problema industriale di fondo che si poneva in questi anni alla casa torinese, vale a dire quello di conciliare la costante innovazione e qualificazione del prodotto con il raggiungimento di una soglia remunerativa nella produzione di serie. Problema risolto, come è noto, brillantemente per gli anni 1910-1929 e in misura sicuramente soddisfacente per gli anni 1930-1945⁴. Per definire il livello di serializzazione del prodotto automobilistico, non è evidentemente sufficiente il dato della produzione annuale. Con altrettanta evidenza, è indispensabile contestualizzare storica-

mente cifre che, anche per aziende come la Fiat collocate nello stesso articolo sopra citato tra i «sostenitori dello standard», appaiono oggi pressoché insignificanti. In effetti, se la produzione annuale di vetture della Lancia si aggirava mediamente, in questo periodo, intorno a un ventesimo di quella della Fiat — nel 1928, ad esempio, alle 42.694 vetture uscite dal Lingotto si contrapponevano le 1.954 di Borgo San Paolo — questo squilibrio si riduceva non poco tenendo conto della longevità dei modelli Lancia e del frequente ricorso al medesimo motore per diversi tipi di vetture e autocarri. Su queste premesse potevano essere applicati i metodi di lavorazione di serie illustrati dall'«American Machinist». In taluni casi, naturalmente, le soluzioni adottate alla Lancia venivano descritte per la loro originalità (*unique, unusual, original* erano termini ricorrenti)⁹, ma l'apprezzamento non si spingeva fino a consigliarne l'adozione negli Stati Uniti. In altri casi, invece, i metodi della fabbrica di Borgo San Paolo

erano raccomandati per la loro semplicità ed efficacia.

Ciò che in primo luogo colpiva Lucas era la flessibilità di utilizzo del macchinario, resa possibile dall'adozione generalizzata di maschere e attrezzature specificamente studiate in officina. Era quello, del resto, il periodo in cui la serializzazione spinta proposta da Ford, dopo aver furoreggiato in patria e all'estero, mostrava i suoi limiti, con l'arresto totale per sei mesi dello stabilimento di River Rouge, provocato dal cambio di modello dalla vecchia «T» alla «A». Il ricorso generalizzato a macchinario monouso aveva reso necessario il rinnovamento o la ricostruzione di metà delle macchine utensili di produzione, mentre un altro quarto aveva dovuto essere del tutto scartato¹⁰. Al contrario, la strategia della produzione di massa flessibile messa in atto da William Knudsen alla Chevrolet (la divisione specializzata in vetture economiche della General Motors di Alfred P. Sloan) aveva dimostrato piena-

Reparto trattamenti termici in Borgo San Paolo.

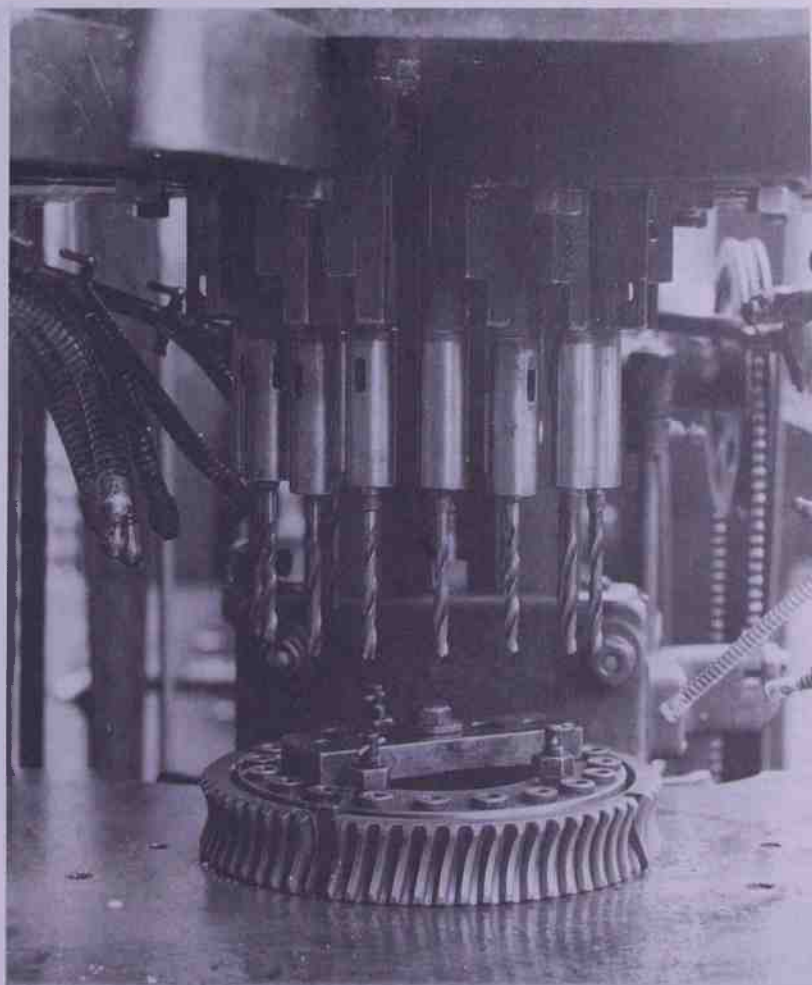


mente la propria efficacia. La flessibilità appariva ormai la formula adatta a risolvere sia i problemi della produzione su grande scala sia, naturalmente, quelli delle imprese che puntavano sulla qualità⁷.

Anche nelle medie fabbriche automobilistiche italiane la voga del macchinario monouso aveva fatto dei guasti. Se uno stabilimento come quello del Lingotto poteva adottare vantaggiosamente macchine speciali per la lavorazione multipla, la loro introduzione era assai meno giustificata da parte delle altre imprese. Eppure, le descrizioni disponibili del ciclo lavorativo in una fabbrica come quella di corso Peschiera dell'Ansaldo Automobili, mettono chiaramente in luce la tendenza a ricorrere a mezzi tecnici che eccedevano di gran lunga le effettive potenzialità produttive. Era il caso dei potenti trapani a 16 punte per la foratura del monoblocco e delle fresatrici multiple utilizzate per quasi tutte le fasi di lavorazione della biella⁸.

La pratica d'officina della Lancia mostrava, al contrario, che era possibile limitare al massimo la presenza di macchine monouso⁹, applicando a macchine generiche robuste e di alta qualità attrezzature specifiche che permettessero la lavorazione contemporanea di più pezzi. Nel caso delle bielle, ad esempio, tutte le operazioni di macchina, senza alcuna eccezione, prevedevano l'utilizzo di maschere e attrezzature. Grazie ad esse era possibile fresare, trapanare o rettificare due, tre, quattro, fino a undici pezzi alla volta; attrezzature di fissaggio permettevano inoltre di installare un pezzo mentre un altro era in lavorazione¹⁰. E evidente che con questi metodi, non meno che con la scelta della specializzazione rigida, risultava possibile affidare a un operaio il controllo di più macchine, all'unica condizione che durante la fase attiva di una macchina fosse possibile prepararne un'altra o più. Ed è altrettanto evidente che, in questi casi, i requisiti professionali richiesti si limitavano alla rapidità e all'accuratezza nelle operazioni di carico e scarico¹¹.

Questa semplificazione del processo produttivo giustificava l'investimento necessario per la costruzione di attrezzature a volte di per sé più



tosto elaborate¹² e che, in ogni caso, venivano rifinite con estrema cura. Lucas segnalava a questo proposito le maniglie per il trasporto e le manovelle per il serraggio del pezzo, che permettevano di evitare l'utilizzo di chiavi di qualsiasi genere¹³. Quanto, poi, questo metodo di lavoro fosse applicato sistematicamente risulta evidente dalla sua adozione anche per componenti, come i freni degli autobus, la cui produzione giornaliera era limitata a sole 4 unità¹⁴.

Il ricorso a maschere e attrezzature, d'altra parte, oltre a rendere fluido e prevedibile il ciclo produttivo, era la condizione necessaria per garantire quell'elevata qualità del singolo pezzo e

La lavorazione di foratura di una ruota della scatola guida con una trapanatrice a teste multiple.

Rodaggio degli ingranaggi di rinvio della distribuzione dei motori Lambda ed Omicron.

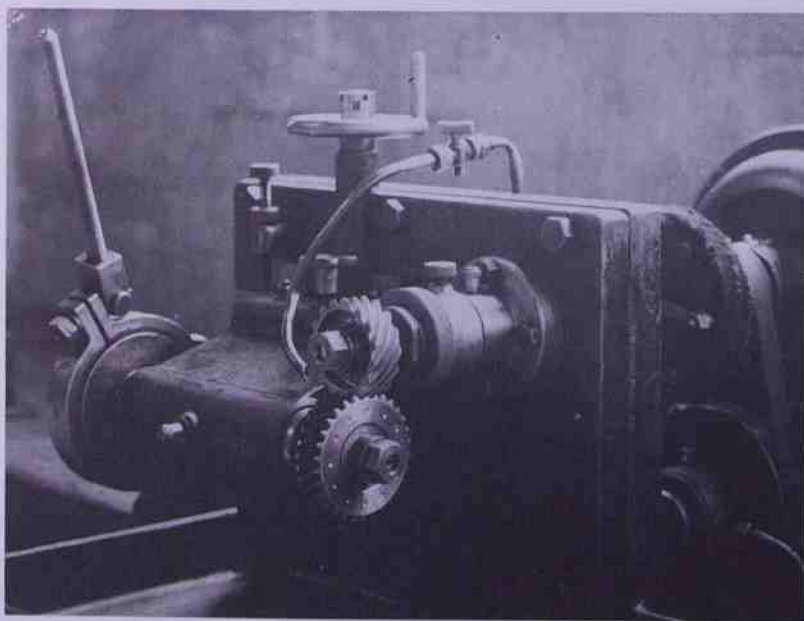
del complesso della vettura che costituiva la condizione stessa dello sviluppo della Lancia. Analogamente a quanto avveniva per l'attrezzaggio, lo stretto rispetto delle prescrizioni faceva porre in secondo piano, nella fase della finitura e del controllo, considerazioni di costo e introduceva sorprendenti margini di discrezionalità per quanto riguardava i tempi di esecuzione. Basti pensare che, tra le numerose operazioni di finitura manuale descritte da Lucas, la sola rettifica finale del pignone e della corona del differenziale richiedeva «un tempo compreso tra i 15 e i 45 minuti per assicurare la desiderata scorrevolezza del movimento». Il che equivaleva a dire che, almeno in questo caso, il risultato da ottenere era praticamente sottratto a vincoli di tempo¹⁵. Estremamente accurati erano poi i metodi di controllo. Una serie di 36 calibri era necessaria, ad esempio, per la verifica finale dell'albero a gomiti della Lambda, le cui tolleranze, come per tutti gli altri pezzi, erano già state verificate con altre due serie di calibri nel corso della lavorazione e della finitura¹⁶.

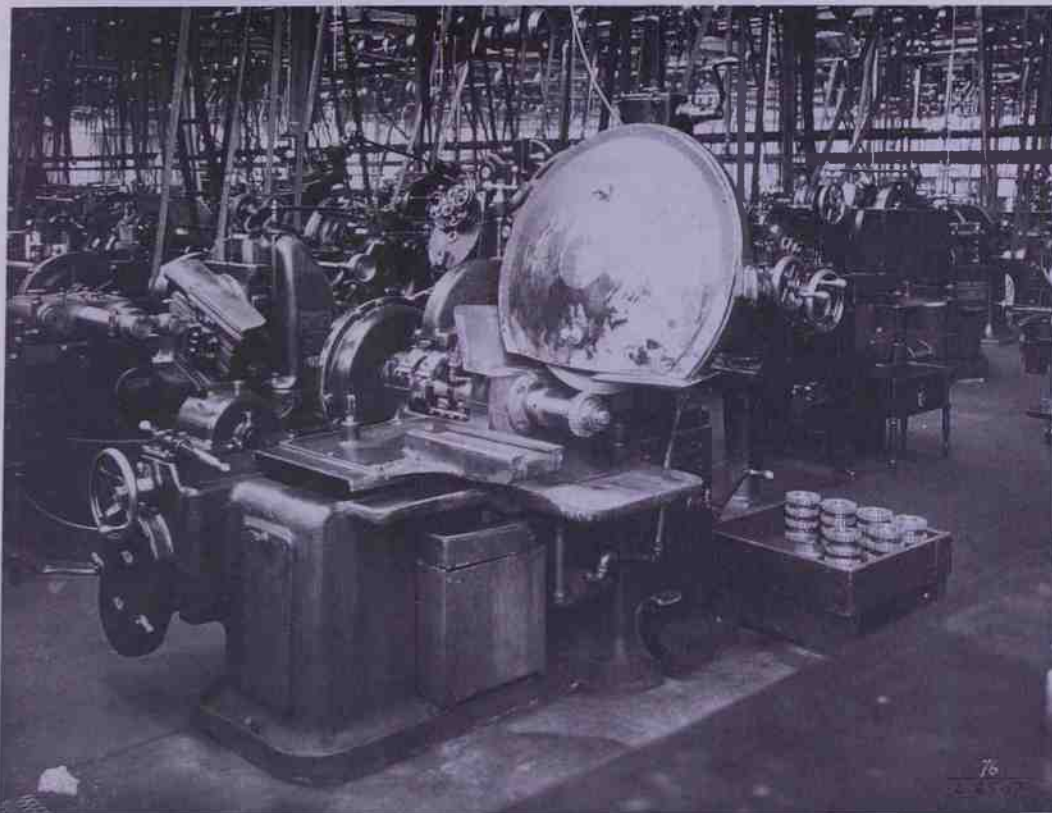
A completare queste procedure, l'«unicità» delle vetture prodotte nella fabbrica di Borgo San Paolo era assicurata dal tocco personale di Vin-

cenzo Lancia: questi, secondo Lucas, «considerava parte dei suoi compiti giornalieri guidare su strada una macchina appena ultimata, in modo da mantenere un contatto personale con il prodotto realizzato quotidianamente»¹⁷.

Questo intervento al termine del ciclo produttivo non faceva che suggerire, del resto, il controllo onnipresente esercitato dal fondatore dell'azienda e il suo ruolo di arbitro di ogni controversia e di supremo garante della qualità del prodotto. Ma il modello organizzativo operante in questi anni nella fabbrica di Borgo San Paolo non può essere ridotto all'esplicarsi dell'autorità assoluta che Vincenzo Lancia si era attribuito e che ogni componente dell'azienda gli riconosceva, sia pure con un diverso grado di devozione. I contatti personali da lui costantemente mantenuti con tutti i livelli gerarchici, si potevano sostenere solo su una progressiva formalizzazione della struttura interna, che garantiva il funzionamento quotidiano di un meccanismo industriale complesso.

Negli anni '20, questo processo di costruzione organizzativa trovava la sua espressione in un impegno non marginale della Lancia nel movimento di «razionalizzazione» che interessava gran parte dell'industria italiana. Sul piano dei procedimenti di lavorazione, l'avanzato livello di scomposizione e di normalizzazione del ciclo produttivo è esemplificato, almeno per i reparti di meccanica, dalla descrizione delle operazioni sul basamento dell'Omicron. Le 61 fasi in cui era stata suddivisa la lavorazione del pezzo, una volta uscito dalla fonderia, erano riassunte in un foglio operativo che la rivista americana elogiava come esempio di «una pratica di disegno superiore a quella mediamente in uso da noi, in quanto rivolta all'officina, piuttosto che agli archivi di progettazione. I disegni di lavorazione non sono complicati da una massa di cifre inutili, mentre indicano il grado di finitura richiesto»¹⁸. A livello di maggiore dettaglio, ogni singola operazione era definita in base alle variabili tecniche principali: utensili da installare, velocità di avanzamento, tempo di esecuzione previsto. Queste istruzioni erano contenute in un cartellino che veniva applicato su ciascuna macchina ad ogni cambio di lavorazione¹⁹.





Rettificatrice dei profili
di dentatura di ingranaggi.

Tutte le procedure e le norme erano emanate in un primo tempo dall'Ufficio tecnico d'officina e in seguito dal Servizio metodi di produzione, due organismi la cui autorità, almeno in linea di

principio, non poteva essere messa in discussione dalla struttura di *line* (capi officina, capi reparti, capi squadra) alla quale erano demandate le responsabilità di produzione²⁰.

V. Pratiche del personale

Nell'organizzazione reale dell'azienda, il rapporto tra le autorità di *staff* e di *line* non si stabiliva in maniera altrettanto netta e univoca. Assai meno semplice di quanto potesse risultare dall'evoluzione degli organigrammi aziendali¹ era poi la stessa affermazione del Servizio metodi di produzione. Qualche squarcio parziale su questi temi, oggetto di ampia riflessione da parte della sociologia industriale², ma raramente documentabili in prospettiva storica, ci viene fornito in questo caso da fonti indirette, quali quelle costituite dai fascicoli personali degli impiegati e, in parte, dei dirigenti.

«Ufficio tecnico d'officina» (Uto) era la denominazione generalmente assunta, nelle grandi imprese meccaniche italiane, dal centro che, sulla base dei disegni complessivi e particolari del prodotto forniti dalla progettazione (o Ufficio tecnico) si occupava di definire il ciclo di lavorazione di ogni singolo pezzo e i criteri del suo successivo assemblaggio. Si trattava di un compito di primaria importanza per il collegamento tra il gruppo di progetto e l'officina, in particolare nelle aziende nelle quali la produzione aveva caratteri di serie³.

Alla Lancia, la presenza dell'Uto è testimoniata fin dall'inizio dell'attività dello stabilimento di Borgo San Paolo⁴, ma il suo emergere come uno dei centri vitali di funzionamento dell'azienda avvenne solo a partire dal 1921, con l'attribuzione della responsabilità di direzione all'ingegnere ventiseienne Ferruccio Pallavicini⁵. Questa assunzione — e le altre analoghe di giovani da poco usciti dal Politecnico che seguiranno di lì a poco — segnava il passaggio da una fase in cui lo *staff*

di direzione era esclusivamente costituito da progettisti e tecnici selezionati nella pratica d'officina ad una fase in cui la formazione universitaria diventava un requisito importante, anche se non obbligatorio, per l'assunzione agli incarichi dirigenti. Questo passaggio nel reclutamento dei quadri è testimoniato dalla stessa rapida carriera di Pallavicini, il quale nel 1923 veniva nominato direttore d'officina in sostituzione del cavaliere Luigi Rasetti; fino allora, una posizione di tale responsabilità non era stata associata ad «alcuna mansione di alta direzione nell'Azienda»⁶. Nel 1925, anche il direttore tecnico Rodolfo Zeppegno, che era stato uno dei più stretti collaboratori di Lancia e aveva diretto la stessa progettazione della Lambda, veniva bruscamente sostituito dall'ingegnere Giuseppe Baggi, professore al Politecnico torinese, ma già da qualche anno consulente della casa di Borgo San Paolo⁷.

Nella nuova fisionomia che l'Uto assumeva nel 1921, allo studio dei cicli di lavorazione si aggiungevano responsabilità dirette nella definizione del fabbisogno di macchinario, nella progettazione delle attrezzature, nell'assegnazione dei tempi e quindi delle tariffe di cottimo. In questo modo, l'ufficio diveniva l'organo incaricato dell'effettiva programmazione e controllo del processo produttivo⁸. Il programma di attività a cui si sarebbe dovuto ispirare l'Uto era riassunto da Pallavicini in poche righe datiloscritte presentate a Vincenzo Lancia al momento del suo ingresso nell'azienda. I campi prioritari di attività sarebbero stati i seguenti:

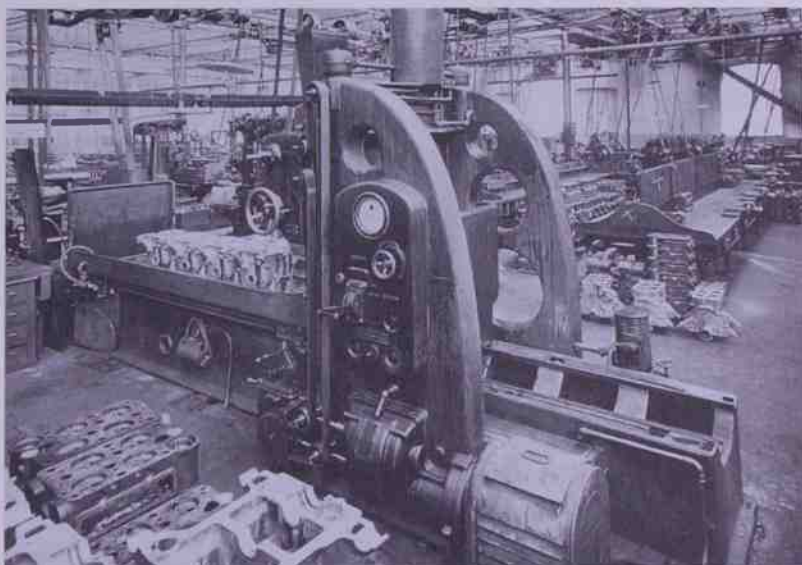
«4) Inventario del macchinario esistente in officina in rapporto alle caratteristiche di acces-

sibilità e potenza. B) Prove di lavorazione a tempo sui materiali d'uso (alluminio, bronzo comune, acciaio dolce e semiduro, ghisa, acciaio fuso) nelle diverse lavorazioni di macchina (foratura, alesatura, tornitura, piallatura, fresatura, rettificazione, ecc.). C) Calcolo dei coefficienti di lavorazione in riguardo agli acciai degli utensili, ai lubrificanti, alle attrezzature, alle serie in lavorazione, ecc. D) Scomposizione dello chassis in complessivi ed in particolari. Analisi delle lavorazioni attuali e del giro dei materiali in rapporto ai *tempi attivi* e *tempi passivi*. E) Miglioramento tempi attivi. F) Riduzione tempi passivi»⁹.

Un programma tipicamente taylorista, come taylorista era la convinzione che, una volta definito «scientificamente» il tempo necessario per ogni singola operazione e per il complesso della vettura, fosse possibile «abolire il cottimo, sostituendolo con una forma di premio oltre la paga, proporzionalmente al lavoro compiuto oltre il minimo fissato di ore mano d'opera». Almeno nella sua intenzione di fondo — e cioè l'abolizione del cottimo — l'orientamento di Pallavicini otteneva sicuramente l'approvazione di Vincenzo Lancia, che poche settimane prima si era espresso ufficialmente, in seno all'Associazione degli industriali metalmeccanici torinesi (Amma), a favore della «retribuzione a paga fissa»¹⁰.

Con l'arrivo di Pallavicini, i metodi di fabbricazione subivano lo stesso processo di formalizzazione cui era stata sottoposta la gestione amministrativa con l'assunzione di Manlio Gracco, entrato alla Lancia nel 1919 come capo contabile e successivamente promosso direttore amministrativo¹¹. Gracco, come Pallavicini, si era infatti formato alla rigorosa scuola organizzativa della Fiat e aveva già elaborato le proprie riflessioni su questi temi nell'interessante volumetto *Il segretario d'officina nelle sue mansioni*, edito appunto a cura della Contabilità d'officina della Fiat¹².

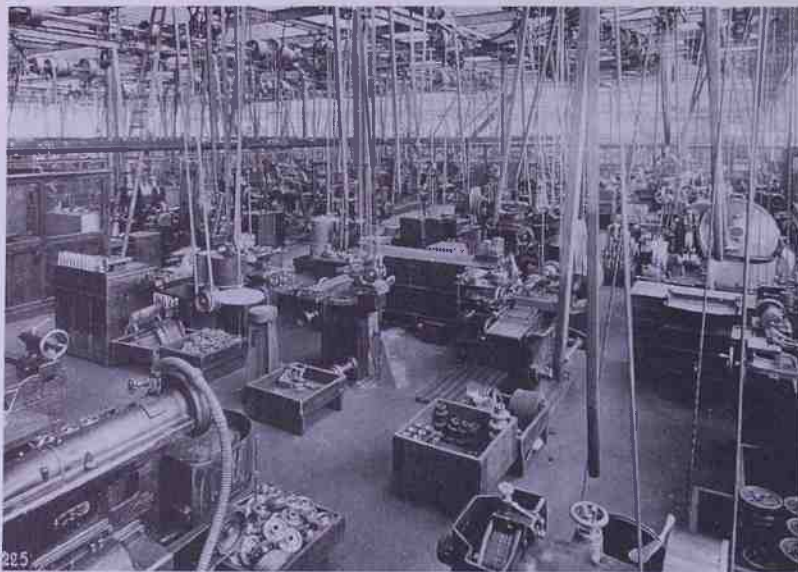
Ad integrazione dell'attività dell'Uto nella formulazione centralizzata delle normative, la nuova direzione di officina assumeva funzioni di controllo personale nei confronti dei reparti di fabbricazione. Ciò avveniva in particolare con la creazione della figura dell'«ispettore», responsa-



Una fresatrice orizzontale in grado di lavorare gruppi di particolari in unità di operazione.

bile esclusivamente nei confronti della direzione d'officina e sottratto all'autorità gerarchica dei responsabili della produzione. L'ingegnere Aldo Peano, assunto nel 1926 con le funzioni di ispettore di carrozzeria e con grado superiore a quello del capo officina, era ad esempio specificamente incaricato di «apportare con un continuo spirito di osservazione progressivi miglioramenti nell'andamento tecnico ed esecutivo delle nostre lavorazioni»¹³. L'anno seguente era la volta dell'ingegnere Giuseppe Vaccarino, un quadro con un ottimo curriculum presso la Spa e la Diatto, che veniva aggregato alla direzione d'officina «per il controllo, perfezionamento e miglioramento della qualità della produzione»¹⁴. Si trattava di formulazioni vaghe, che riflettevano comunque la preoccupazione di stabilire un canale di comunicazione diretto tra reparti di produzione e direzione d'officina, in modo da permettere a quest'ultima di cogliere i problemi reali che sorgevano nella fase di esecuzione del progetto.

L'accento posto sui metodi e sul loro costante adeguamento portava, in quello stesso periodo, a un'organizzazione indipendente di questa funzione, che veniva quindi separata dall'Uto, divenuto nel frattempo Servizio tecnico d'officina (Sto). Quest'ultimo, anzi, dopo essere stato al



Un reparto di lavorazioni meccaniche negli anni '20.

centro del rinnovamento organizzativo dell'azienda, andava incontro a un progressivo ridimensionamento delle sue funzioni, che tornavano ad essere, in pratica, quelle della definizione dei cicli di lavorazione¹⁵.

La creazione del Servizio metodi di produzione (Smp) avveniva nel 1927, ancora su iniziativa e sotto il controllo di Pallavicini. Questi si assicurava, dopo non facili trattative che avevano coinvolto personalmente lo stesso Vincenzo Lancia, la collaborazione di Luigi Gazzaniga, un tecnico di indubbio valore¹⁶. Dopo essersi formato come disegnatore presso alcune grandi imprese milanesi, Gazzaniga si era infatti trasferito nel 1915 in Francia, dove aveva diretto per cinque anni l'Ufficio tecnico attrezzaggio della Hispano-Suiza ed era poi passato nel 1922 alla Citroën, dove era divenuto capo sezione dell'Ufficio tecnico per la standardizzazione. L'esperienza acquisita in due fabbriche tanto differenti fra loro — mentre la Hispano aveva puntato sull'alta qualità, la Citroën si era ispirata esplicitamente al modello fordista¹⁷ — doveva apparire perfettamente adeguata ai compiti che attendevano Gazzaniga alla Lancia. A un livello inferiore della scala gerarchica, veniva poi assunto un giovane analista tempi della Riv, Lorenzo Benzi, che

vantava nel proprio *curriculum*, oltre che i successi ottenuti nella riorganizzazione di alcuni reparti, anche un'esperienza diretta nell'applicazione del sistema Bedaux¹⁸. Benzi presentava come documentazione degli studi da lui condotti in campo organizzativo alcuni brevi dattiloscritti nei quali riassumeva i criteri di fondo del Bedaux ed esemplificava i metodi americani. Significativo per comprendere l'atteggiamento che il nuovo personale del Smp aveva verso gli uomini dell'officina, era il giudizio di Benzi sulle caratteristiche dei quadri intermedi italiani:

«Il capo-squadra italiano (che viene scelto fra gli operai più quieti e diligenti) non porta colla sua evoluzione di grado, che un cumulo di empirismo manuale, ed in mezzo ai primi tentativi di responsabilità di un macchinario, di cui conosce solo la base di lavoro, egli non riesce a capire l'intensità di lavoro di cui il macchinario è capace».

Così, di fronte al problema assillante di «dare la produzione richiestagli ... vediamo alle volte che il capo-squadra si mette addirittura a lavorare vicino ad una macchina». Va da sé che, per Benzi, il problema di fondo era quello di educare questi quadri ai criteri di un «organizzazione semplice, ma razionale, anzi direi quasi matematica»¹⁹.

Gli esiti della collaborazione tra Gazzaniga e Benzi e della loro attività alla Lancia erano però più positivi dal punto di vista della divulgazione dei metodi tayloristi che da quello della effettiva riorganizzazione dello stabilimento. I due tecnici firmavano infatti nel 1928 un volumetto su *L'ufficio tempi*, nel quale mostravano un buon livello di documentazione sull'argomento, dagli ormai classici lavori di Taylor e Gilbreth, ai loro «traduttori» francesi (Chevalier), fino alle più recenti applicazioni apparse sulla stampa tecnica nordamericana²⁰. Poco approfondita era invece la riflessione sulla pratica d'officina, anche se la puntuale riproduzione dei numerosi moduli in uso nella fabbrica di Borgo San Paolo testimoniava lo sforzo di riorganizzazione compiuto.

Era tuttavia evidente che, malgrado le asserzioni sull'indispensabilità degli alti salari, sul ruolo decisivo del «fattore umano» («così scarsamente

considerato» da Taylor), e su uno stile di lavoro fondato sulla collaborazione²¹, l'esperienza condotta alla Lancia aveva incontrato ostacoli non indifferenti. Un accenno in nota è quanto mai significativo a questo proposito:

«Durante la ricerca e l'analisi dei tempi passivi, si deve evitare, come già ebbimo purtroppo a constatare, che l'Ufficio tempi concluda il suo lavoro in una aspra critica verso i Capi-reparto. Non è conveniente creare degli attriti in Officina, e piuttosto è necessario, anzi molto necessario, istruire i Capi-squadra ed i Capi-reparto sui nuovi metodi d'organizzazione. L'Ufficio tempi non deve (possibilmente) crearsi dei nemici in Officina, anzi deve avere dei collaboratori, ed i primi, volenti o nolenti, debbono essere gli operai»²².

In realtà, tutta l'azione condotta dal Smp, e in particolare dall'analisi tempi, ottenne risultati opposti, comprensibili alla luce della filosofia «massimizzante» esplicitata in altri passi del volume. Un solo esempio:

«E' possibile calcolare il tempo in cui l'operaio resta libero, e quindi è facile stabilire quante macchine può condurre un solo operaio, o quali altri lavori può eseguire durante il tempo macchina, perché lo scopo essenziale è *di tenere costantemente occupato l'operaio, senza che detto operaio resti spettatore passivo del lavoro della macchina*»²³.

Pur in un periodo in cui la parola d'ordine della «saturazione» era all'ordine del giorno nell'industria meccanica e in special modo in quella automobilistica, la centralità che ad essa veniva qui attribuita fa pensare a un impegno esasperato in questo senso. E quanto sembrano indicare i primi interventi di razionalizzazione sul campo effettuati da Benzi: in un reparto, ad esempio, la produzione di una squadra era stata raddoppiata malgrado si fosse passati da 7 a 3 operai; in un magazzino, pur con l'eliminazione di uno dei tre manovali addetti, le «ore di lavoro collettivo [erano state] ridotte da 180 a 108 con risparmio mensile di L. 830 circa»²⁴.

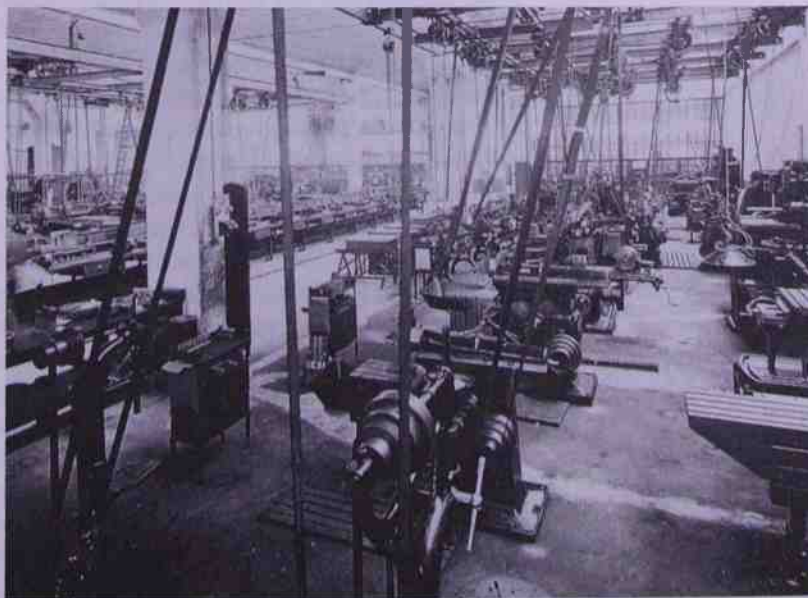
A questi tagli, effettuati nella convinzione che alla Lancia «il lavoro ... costa ... il doppio di quello che dovrebbe costare»²⁵, si univano altri successivi interventi attuati da Pallavicini e osteg-

giati dallo stesso Gazzaniga, come la mensa a cottimo del Servizio collaudo materiali, che si traduceva nel licenziamento del capo responsabile per le sue «resistenze a quanto rappresenta modernità d'intenti della Fabbrica»²⁶.

Non era quindi sorprendente che il Smp si atturasse ben presto l'ostilità dei capi dei reparti produzione e che sorgessero aspri attriti tra questo servizio e la direzione d'officina. Quest'ultima, secondo Gazzaniga, aveva infatti l'autorità sufficiente per contrastare «non solo la correzione arbitraria, ma anche l'alterazione abusiva dei tempi da parte di alcuni capi reparto» (se Pallavicini faceva «piombare le schede», si guardava però bene dal «distribuire punizioni» che avrebbero aumentato il malcontento). I tempi stabiliti dal Smp «dovevano invece passare sotto il controllo dei capi ed essere anche patteggiati, che sarebbe come dire che quando si è determinato dopo calcoli e prove che 4 più 4 fanno 8, quell'8 doveva poi essere 11 o 12»²⁷.

Di fronte a queste difficoltà, Benzi si dimetteva nell'ottobre 1929 e pochi giorni dopo Gazzaniga proponeva la soppressione dell'Ufficio tempi, «oggetto di avversione generale e numericamente insufficiente»²⁸. L'anno successivo, Gazzaniga veniva licenziato per «riduzione del

Il reparto tornitura e fresatura



personale». Questa misura, che produceva una sequela di recriminazioni sempre più crude da parte del responsabile dell'Ufficio studi di lavorazione, chiudeva ingloriosamente la prima fase della razionalizzazione alla Lancia.

Sarebbe fuorviante ricondurre la vicenda che abbiamo fin qui ricostruita ad una presunta eccezionalità del caso Lancia, quasi che l'azienda torinese non potesse adattarsi, per propria costituzione interna, ai criteri dell'efficienza. E vero invece il contrario: alla Lancia si ripeteva ciò che stava avvenendo, in forme più o meno drastiche, in tutte le maggiori fabbriche italiane. La crescente diffusione, nel corso degli anni '20, dei principi e delle tecniche dell'«organizzazione scientifica», veniva infatti seguita da un altrettanto rapido declino negli anni della crisi mondiale. Per una paradossale nemesi, i tagli del personale finivano anzi per colpire gli stessi uffici che avevano fatto di questa pratica la misura della propria efficacia.

Ma, a parte le vicende contingenti della fase più acuta della crisi economica, questo declino sarebbe stato molto più sensibile nelle apparenze che nei fatti, allo stesso modo in cui, nell'industria italiana, il ripudio dei metodi «americani» e in particolare del Bedaux avrebbe coinciso con il periodo della loro più ampia messa in pratica. Ridimensionato il gergo razionalizzatore e deposti i toni da alfieri di una nuova visione dell'industria, gli specialisti dell'organizzazione cercavano di integrarsi in forme meno traumatiche nella struttura delle aziende; mentre dalle file degli uomini d'officina uscivano quadri in grado di applicare i nuovi metodi in forma non dottrinaria.

Esempi di questa seconda componente erano, alla Lancia, Ettore Müller e Giuseppe Alghisi. Assunti il primo nel 1929 e il secondo l'anno successivo, venivano assegnati rispettivamente alla direzione della Fabbrica veicoli industriali (Fvi) — che in quel periodo veniva staccata dall'area principale dello stabilimento di Borgo San Paolo e concentrata in un'area immediatamente adiacente, rilevata dalla ex Chiribiri — e a quella dell'officina veicoli da turismo. Malgrado la loro differente formazione — Müller era laureato in ingegneria, mentre Alghisi si era diplomato presso l'Istituto industriale di Vicenza, frequentando poi

dei corsi di istruzione superiore presso il Politecnico di Losanna — entrambi erano accomunati dall'esperienza pratica di organizzatori della produzione in serie acquisita in officina.

Müller proveniva infatti dalla milanese Bianchi, dove aveva diretto per otto anni il reparto moto-velo, installando le prime linee di montaggio²⁹. Alghisi, pur essendo più giovane, aveva un lungo *curriculum*, in cui spiccavano le esperienze di capo del Sto alla Hispano-Suiza di Barcellona (1913-1915), di responsabile della produzione di proiettili alla OM di Milano (1915-1917), il direttore d'officina alla OM di Brescia (1922-1928) e, da ultimo, di direttore del Sto della svizzera Saurer, specializzata nella costruzione di autocarri, per conto della quale stava tra l'altro progettando l'introduzione della lavorazione a catena³⁰.

I percorsi di carriera di questi due quadri della Lancia, come di altri assunti in questi anni, si prestano ad alcune riflessioni non troppo distanti rispetto ai temi centrali di questo saggio. Appare innanzitutto confermata la circolazione di esperienze propria dell'industria automobilistica, che si attuava anche attraverso frequenti e talvolta non indolori passaggi di quadri tecnici da un'azienda all'altra³¹. Più inattesi erano invece gli incarichi di prestigio ottenuti all'estero da alcuni tecnici di produzione che si sono qui nominati (Alghisi e Gazzaniga, ad esempio). Non si trattava certamente di casi isolati, come del resto mostra la fortuna incontrata in questo periodo da numerosi progettisti italiani. Anche lasciando da parte l'esempio illustre e sicuramente eccezionale di Ettore Bugatti, varrebbe la pena di analizzare con più attenzione il ruolo svolto da questi itinerari individuali nel trasferimento internazionale di *know-how*³².

Sappiamo ben poco sull'esperienza condotta da Müller e Alghisi presso la Lancia. Pur trovandosi ad iniziare la propria attività negli anni della crisi, entrambi davano comunque il loro contributo a una sensibile crescita della produzione, che raggiungeva livelli due-tre volte superiori alla media degli anni '20 (la punta massima del decennio era di 7.454 vetture nel 1935 e di 1.878 autocarri nel 1936).

Questi risultati erano naturalmente ottenuti grazie a considerevoli investimenti in impianti e macchinari, il cui valore triplicava tra il 1930 e il 1939³³. Nell'area acquisita dalla Chiribiri si costruiva (1928-1930 e 1937) un edificio a due piani lungo la via Caraglio, adibito alle lavorazioni meccaniche degli autocarri e il primo nucleo del grande edificio che avrebbe coperto tutta l'area della ex Polveriera di Borgo San Paolo, destinato al montaggio (1935). Per quanto riguarda

aziendali³⁷. Il decennio 1931-1940 vedeva appunto il primo significativo ingresso in fabbrica di impiegati le cui mansioni erano connesse con le pratiche razionalizzatrici.

Un ruolo centrale in questo consolidamento era svolto da Aldo Peano, un ingegnere che abbiamo già segnalato come ispettore di carrozzeria e che aveva lasciato provvisoriamente la Lancia alla fine del 1928. Come il fratello Amedeo, autore tra l'altro di uno dei primi studi sull'analisi

TABELLA 5.
Assunzioni di analisti e cronometristi alla Lancia (1906-1974).

	prima del 1920	1921-1930	1931-1940	1941-1950	1951-1960	oltre 1960
Analisti tempi/metodi	0	1	2	4	0	1
Cronometristi e preventivisti	0	1	22	21	13	60

Fonte: M.T. SCUPOLITO, *Rilevazioni sulle cartelle personali degli impiegati Lancia: 1906-1974*, in *Le carte scoperte. Documenti raccolti e ordinati per un archivio della Lancia*, Milano 1990, p. 310.

invece le vetture, il maggiore impegno si concentrava sulla fase della carrozzatura: nel 1934 veniva dato il via ai lavori di costruzione di un edificio su tre piani nell'area di via Monginevro, destinato ad essere sopraelevato di un piano e completato nel 1938 con un collegamento a sud tra i due corpi di fabbricato paralleli che lo costituivano³⁴.

Indubbiamente, però, il forte aumento della scala produttiva era legato anche alla definitiva affermazione dei nuovi metodi di organizzazione (dall'analisi preventiva dei tempi, al cronometraggio, alla dettagliata prescrizione scritta delle procedure di lavorazione e montaggio, ecc.) che si rifletteva nel consolidamento dei servizi ad essi preposti. Malgrado i licenziamenti del 1929-1930 e la morte di Pallavicini (1934), il Smp continuava infatti a esistere, sia pure alle dipendenze della Direzione d'officina, piuttosto che di una a sé stante Direzione metodi produzione³⁵. Anzi, quello che nella concezione di Pallavicini era una sorta di corpo d'*élite*³⁶, rafforzava numericamente le sue file e diventava un organismo di un certo rilievo nella elaborazione delle *roulines*

e la valutazione delle mansioni³⁸, anche Aldo Peano era entrato nel gruppo di organizzatori professionali che faceva capo alla Società Bedaux. Quando, nel 1934, la Lancia gli proponeva di assumere l'incarico di amministratore delegato della filiale francese, egli era appunto a Parigi, dove operava per conto della Società Bedaux, occupandosi della riorganizzazione di numerose aziende. Dopo altri 4 anni trascorsi in Francia, Peano veniva chiamato a Torino come nuovo direttore d'officina, con il compito di «razionalizzare e diminuire conseguentemente il costo delle lavorazioni». «Non ci sarebbe più possibile — scriveva Oscar Ravà a Adele Lancia, motivando questa scelta — seguire a lavorare con metodi empirici mentre i nostri concorrenti razionalizzano al massimo i loro sistemi ed impianti»³⁹. Se questa motivazione non rende giustizia agli sforzi compiuti in precedenza e sui quali ci siamo soffermati finora, essa segnala anche le aspettative che accompagnavano l'arrivo di Peano nella fabbrica di Borgo San Paolo. Non a caso qualche mese prima, alla morte di Vincenzo Lancia, l'incarico di direttore generale dell'azienda era stato

proposto all'allora amministratore delegato dell'Alfa Romeo Ugo Gobbato, che si era acquistato una larga notorietà nel mondo industriale proprio come pragmatico razionalizzatore⁴⁰.

A giudicare dalle statistiche di produzione, i risultati ottenuti dalla nuova direzione erano senz'altro soddisfacenti, con una crescita quantitativa degli autocarri che compensava largamente,

almeno fino a tutto il 1941, il calo registrato nelle vetture.

Nel febbraio 1943 veniva quindi affidata a Peano la «direzione principale produzione», che comprendeva i servizi centrali di fabbricazione, la responsabilità diretta dello stabilimento di Torino e la responsabilità indiretta di quello di Bolzano⁴¹.

VI.

La visita di un concorrente: confronti con l'Alfa Romeo

L'elemento di novità più visibile degli anni '30, sia dal punto di vista produttivo sia da quello organizzativo, era però rappresentato dai metodi di lavorazione che, a differenza di quelli descritti dall'«American Machinist», si caratterizzavano per la parziale adozione della linea nelle officine di meccanica e della catena di montaggio nelle officine di carrozzeria.

Già fin dal dicembre 1919, nel corso del già ricordato dibattito all'interno dell'Anima sulle forme di salario, Vincenzo Lancia si era schierato con decisione a favore dell'applicazione dei nuovi metodi (all'epoca ancora in una fase di studio in tutte le maggiori fabbriche europee, Fiat compresa). Sosteneva appunto l'imprenditore torinese: il «sistema di lavorazione così detto a catena, con retribuzione a paga fissa, ... per la nostra industria è indubbiamente il migliore, perché elimina tutti gli inconvenienti e tutte le sperequazioni»¹.

Negli anni successivi, tuttavia, l'esiguità del volume produttivo non permise neppure la generalizzazione della lavorazione in linea che era iniziata, nei reparti di meccanica, con la creazione del reparto «cilindri e alberi a gomito» segnalato nell'Inventario del 1926². Anche in questo unico caso, comunque, il ricorso alla disposizione in linea dei macchinari avveniva senza che fosse introdotto alcun meccanismo di trasporto da una macchina all'altra e senza, tantomeno, l'adozione di un ritmo obbligato. Si trattava delle componenti meccaniche più complesse dal punto di vista tecnico, e conseguentemente di maggior valore intrinseco. La linea non aveva quindi tanto la funzione di intensificare il ritmo produttivo, quanto

quella di garantire un controllo più accurato e di ridurre il numero dei pezzi in corso di lavorazione³.

La catena di montaggio venne invece introdotta nelle lavorazioni di carrozzeria, a partire dai primi anni '30, in conseguenza della forte crescita della produzione resa possibile dal successo di mercato dell'Augusta: 1.097 unità nel 1931, 3.004 nel 1932, 4.627 del 1933, fino alla punta massima del periodo precedente la seconda guerra mondiale, rappresentata dalle 7.454 unità del 1935.

In questo contesto, la carrozzeria di via Cumiana, pur ampliata nel corso degli anni, era del tutto insufficiente a sostenere l'espansione in atto. Con l'Augusta si era tornati — dopo la parentesi dell'Artena e dell'Astura — alla struttura portante e diventava quindi impraticabile il decentramento delle lavorazioni di carrozzeria. Non sarebbe stato conveniente — sosteneva esplicitamente un documento aziendale — affidare ad aziende esterne la finitura di quel «guscio metallico che costituisce ad un tempo chassis e carrozzeria»⁴. Una volta accettata la standardizzazione stilistica delle vetture diventava infatti obbligatorio svolgere all'interno la fase della lastroferratura, che richiedeva attrezzature e impianti fuori della portata delle carrozzerie artigianali del periodo. A quel punto, poi, risultava opportuno mantenere il controllo delle fasi di lavorazione finali, nelle quali si decideva della qualità complessiva del prodotto.

La definitiva sistemazione della carrozzeria — attuata come si è visto tra il 1934 e il 1937 — prevedeva una sorta di «anello ininterrotto» di circa 400 metri, lungo il quale si sviluppavano

Immagazzinaggio
di emergenza
per gruppi di trasmissione
posteriore di autocarri
leggeri.



due linee concentriche di lavorazione⁵. Le officine di lavorazione si sviluppavano in verticale, secondo una tipologia portata alle estreme conseguenze dal Lingotto, ma ormai generalmente abbandonata a favore della disposizione orizzontale. Era quanto mostrava, emblematicamente, la scelta compiuta dalla Fiat con il nuovo stabilimento di Mirafiori. D'altra parte, su una scala di produzione ancora ridotta come quella della Lancia, non si sarebbero fatti sentire con altrettanta forza i vincoli e gli imbottigliamenti che rendevano difficile la gestione del flusso produttivo nel colossale complesso di via Nizza; e poi, il ciclo di lavorazione della carrozzeria si era svolto fino allora in condizioni così precarie (con traini degli chassis da via Monginevro a via Cumiana, sistemazioni provvisorie delle prime catene nell'officina generale, ecc.)⁶ che i limiti inerenti alla realizzazione del nuovo edificio erano del tutto secondari rispetto alla semplificazione del ciclo che esso rendeva possibile.

L'unica fonte che ci permette di ricostruire con qualche precisione questa fase dell'evoluzione dei metodi di produzione alla Lancia è rappresentata dal resoconto di una visita compiuta nel maggio 1941 da Giovanni Trinchero, un tecnico dell'Alfa Romeo⁷. Le relazioni a cui queste reciproche visite tra concorrenti danno luogo sono generalmente ampie e dettagliate, corredate di fotografie o disegni, talvolta rilegate e costituiscono, proprio per queste ragioni estrinseche, una documentazione che ha discrete possibilità di resistenza nel corso degli scarti periodicamente effettuati negli archivi aziendali. La loro importanza in sede storica è poi costituita dal fatto che esse testimoniano aspetti della vita delle imprese che spesso non è possibile ricostruire neppure nei casi in cui la relativa documentazione è stata conservata. Quel che più spesso sfugge, infatti, in questo genere di ricerche, è proprio l'insieme del funzionamento quotidiano della macchina tecnico-produttiva — l'«ordinaria amministrazione» della

produzione potremmo dire — che nelle carte della direzione aziendale viene lasciato da parte a beneficio degli affari straordinari o degli episodi di irregolarità e di rottura del normale quadro di riferimento.

Trincherò, dunque, veniva inviato per quattro giorni alla Lancia con l'incarico di studiare in particolare i sistemi di lavorazione degli autocarri, per i quali la casa del Portello stava studiando le possibilità di adottare la catena di montaggio. In ogni caso, era in quel periodo alla sezione autocarri, piuttosto che alla sezione automobili, che si concentrava l'impegno maggiore dei tecnici di fabbricazione della Lancia. La produzione delle vetture, infatti, si era ormai ridotta a un terzo di quella raggiunta in precedenza (le unità prodotte nel 1941 sarebbero state solo 2.449), mentre la produzione degli autocarri era salita a oltre 3.033 unità nel 1940 e sarebbe cresciuta a 3.381 unità nel 1941.

Nella lavorazione degli autocarri, l'applicazione della catena non era limitata alle fasi finali del ciclo della carrozzeria, come avveniva per le vetture, ma costituiva «il concetto organizzativo» stesso del processo di lavorazione. Qui, infatti, si era passati alla disposizione in linea dei montaggi («cambio velocità, ponte posteriore, motore e autotelaio completo») e del macchinario necessario alla fabbricazione degli elementi essenziali del motore e del telaio («albero a gomito, basamento, cilindro, testa, coppa, pistoni, bielle, lame cilindro, volano, semiassi, assale anteriore, scatola supporto differenziale, trave ponte posteriore ed altri pezzi importanti»).

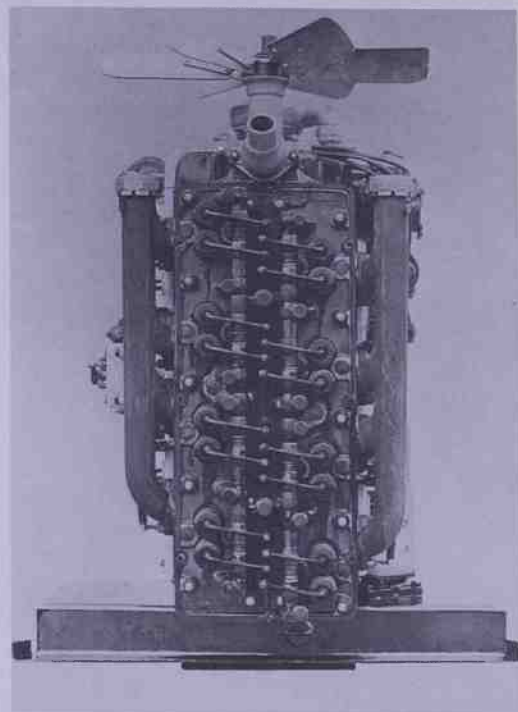
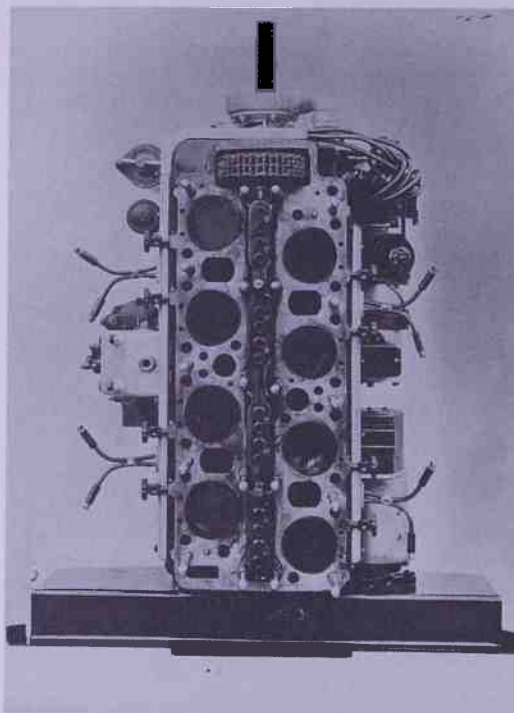
Questo insieme di linee era coordinato su una cadenza di 32 minuti, equivalente a una produzione giornaliera di 15 autocarri in otto ore di lavoro. Gli operai addetti erano circa 250, di cui 45 al montaggio finale. Quest'ultimo era organizzato in dieci stazioni di lavoro disposte lungo un percorso a U, alle quali pervenivano i gruppi meccanici già montati; 37 operai erano addetti al montaggio vero e proprio, mentre gli altri 8 si occupavano delle preparazioni, cioè di quelle operazioni preliminari che non potevano essere eseguite in altri reparti. L'oscillazione del volume produttivo tollerabile senza alcuna modificazione

del ciclo di lavoro era pari al 25 %, con l'unica eccezione della linea dell'albero a gomiti, per la quale il margine scendeva al 10 %⁸. A questa non indifferente elasticità tecnica si aggiungeva una tolleranza organizzativa che aveva la funzione di livellare le differenze di ritmo tra le squadre di ciascuna linea. Al montaggio finale, ad esempio, il margine di oscillazione tra il tempo teorico e il tempo effettivamente concesso si aggirava intorno al 10 %, permettendo «alle squadre ritardatarie di arrivare in tempo a finire il lavoro e ... alle squadre più veloci di riposare fino a quando la catena effettua il suo passo ritmico di avanzamento».

Di fronte a cadenze così larghe, i problemi di pianificazione organizzativa non riguardavano certo il disciplinamento degli operai al ritmo produttivo, quanto il coordinamento del tempo di lavoro degli uomini e delle macchine. Nel gergo degli organizzatori si trattava, ancora, del livello di «saturazione» concretamente raggiungibile. La scelta compiuta alla Lancia era quella di ottimizzare la saturazione della forza lavoro, piuttosto che quella del macchinario. Si preferiva, cioè, «sposta[re] l'operaio da una macchina all'altra nella stessa giornata (operaio volante) lasciando inoperosa qualche macchina», piuttosto che puntare sul pieno utilizzo del macchinario, che avrebbe necessariamente interrotto l'avanzamento lineare del pezzo. Questa argomentazione, tecnicamente ineccepibile, illustra allo stesso tempo perfettamente le ragioni per le quali Georges Friedmann poteva definire gli operai della catena di montaggio «i "tappabuchi" della meccanizzazione»⁹. Era quanto consigliava il resto, nel suo volume sull'*Organizzazione dei fattori della produzione*, lo stesso Gobbato, che era il destinatario immediato della relazione di Trincherò:

«Siccome la perfezione non è mai raggiungibile, si terrà fisso, come concetto, il criterio di saturare comunque, utilizzando particolarmente gli eventuali lavori di ripassatura a mano previsti dal cartellino, la operosità dell'addetto operazione, la cui retribuzione è in funzione diretta col tempo di presenza, lasciando piuttosto, per i brevi tempi indispensabili, ferma la macchina operatrice, perché i suoi consumi sono, di massima, in fun-

Il motore aperto della Dilambda: un classico esempio di configurazione a V stretto, tipico della scuola Lancia. Qui, di fianco, la vista dall'alto del monoblocco e, a destra, la testata con albero di distribuzione centrale e bilancieri.



zione con la sua attività che è, d'altra parte, più difficilmente occupabile con ripieghi»¹⁰.

I vantaggi della organizzazione in linea, pur applicata su una produzione giornaliera che superava di poco la soglia tecnica di convenienza¹¹, erano numerosi e di non poco peso. Il risultato messo in rilievo con maggiore enfasi da Trinchero era costituito dalla forte riduzione della quantità di materiale in lavorazione, che aveva ovvie conseguenze dal punto di vista della circolazione del capitale. È significativo che, nei numerosi esempi di cicli di lavorazione presentati nella relazione, si indicasse, oltre al tempo impiegato e al numero delle macchine occorrenti, la quantità di pezzi in circolazione e i giorni necessari per effettuare il giro di lavorazione. Per i principali componenti del motore e dello chassis, quest'ultimo variava da un minimo di 12 ore a un massimo di 4-5 giorni.

Con questa consistente fluidificazione dell'avanzamento del pezzo, si semplificavano al tempo stesso le procedure di controllo necessarie, perché

i pezzi arrivavano molto più rapidamente al «controllo di sbarramento». Le minori giacenze di materiali e di gruppi in fase di montaggio, che ingombravano in precedenza le officine, avevano inoltre incrementato lo spazio effettivamente disponibile, così che le linee di lavorazione della fabbrica di Borgo San Paolo colpivano l'osservatore milanese per «ordine e pulizia». Ancora, era stato possibile tagliare i tempi passivi (quelli cioè in cui l'operaio attendeva il completamento del lavoro da parte della macchina) in una misura tale da diminuire il costo della mano d'opera di circa il 30%. Infine, la minore percentuale di scarti rispetto a quella che si registrava abitualmente all'Alfa Romeo era attribuita «al fatto che l'operaio, nella lavorazione a catena, è impossibilitato a lavorare con l'affanno del guadagno e quindi, per lucro personale, spingere il ritmo del proprio lavoro ad un'accelerazione insensata ... Al contrario di quanto succede a noi, alla Lancia l'operaio sa prima di ogni altra cosa che il suo ritmo deve essere uguale alla «Cadenza di pro-

duzione" e cioè che nella sua giornata lavorativa più di quel quantitativo di pezzi stabilito non gli può arrivare, perciò ogni punto di vista lucroso è stroncato in partenza. Automaticamente non esiste l'antipaticissimo mercanteggiamento dei prezzi con relativo contorno più o meno fiorito tra l'operaio e l'Analista tempi o fra questi e il Capo linea».

Il rendimento operaio, definito «eccezionale», dipendeva anch'esso in buona parte dal potere di controllo proprio del lavoro a catena: «Si vedono pochissime persone in giro per l'officina in quantoché si è eliminato il fatto che l'operaio più svelto abbia del tempo disponibile nei riguardi dei suoi compagni ed usufruisca di questo tempo per distrarsi andando a zonzo per l'officina o comunque di intrattenersi a confabulare con altri operai».

Ma questo clima di operosa e silenziosa attività era propiziato anche dalle norme disciplinari che regolavano con particolare rigore la vita d'officina: «La disciplina è veramente applicata nelle più giuste forme e fa piacere l'osservare con quale serietà agiscono nel lavoro tutti i Capi. L'operaio sente di essere completamente guidato dai propri superiori e sa anche che alla minima infrazione alle norme disciplinari interne va incontro a sanzioni ed a multe che per nessun motivo vengono discusse».

Questa descrizione appare tanto più significativa in quanto proviene da un quadro tecnico che operava in una fabbrica, come quella del Portello, che certo non era governata con metodi lassisti, soprattutto in quel periodo, né che si distingueva per informalità. Non differente era stata l'impressione ricevuta tredici anni prima da Lucas, che aveva segnalato lo stile «inflexibile e militaresco» dei comunicati interni aziendali;

ad essi, aggiungeva il visitatore americano, «si deve obbedire senza discussione»¹². Allo stesso modo, non era cambiato il ruolo svolto dai fogli d'istruzione nell'organizzazione tecnica della produzione. Trinchero sottolineava infatti che «il ciclo di lavorazione, alla Lancia, è il documento base e nessuno può permettersi di deviare dalle prescrizioni contenute in esso». A differenza di Lucas, tuttavia, egli non era particolarmente convinto dell'efficacia di questo foglio, che anzi definiva «molto meno dettagliato e pratico del nostro».

Sembra di poter ritenere che, in questo caso, il tecnico dell'Alfa Romeo non fosse riuscito a cogliere quello stile di semplificazione che si era costantemente accompagnato, nella pratica di officina della Lancia, alla ricerca di un elevato standard di qualità.

Uno stile che rappresentava una delle ragioni di fondo del successo industriale della casa torinese e che costituiva un'applicazione esemplare di quel mutamento di mentalità che i tecnici dell'Alfa Romeo andavano perseguendo: «In generale ho constatato che le lavorazioni vengono curate con buon senso, scevro da quelle esagerazioni che sono caratteristiche di chi ad ogni costo (non di propria tasca) vuol mettersi, come si usa dire, con le spalle al sicuro. Ho visto, in molti casi, montare pezzi che da noi non oltrepasserebbero il controllo di sbarramento, perché non ultimati con quella completa ed alle volte addirittura grottesca quanto inutile e costosa meticolosità. Non so se o quando noi arriveremo ad un grado di maturità atto a sorpassare le vecchie e sterili mentalità rimaste inesorabilmente retrograde. Certo che sarebbe necessario tendere tutti gli sforzi per combattere questo enorme spreco di denaro sperperato sotto una falsa veste: quella di lavorare bene!».

VII. Lettere a Washington

Dal 1940-1945 le carte conservate nell'Archivio storico Lancia si moltiplicano quantitativamente e si arricchiscono qualitativamente con l'inizio, per esempio, dei preziosi verbali del consiglio di amministrazione (1941).

Per l'argomento trattato — l'organizzazione produttiva dell'azienda, con particolare riferimento allo stabilimento di Borgo San Paolo — perdono tuttavia importanza gran parte delle fonti utilizzate per la ricostruzione sinora condotta. La documentazione che si rivela maggiormente utile è rappresentata soprattutto da alcune relazioni descrittive stese in momenti cruciali della vita della Lancia, in particolare quando l'azienda cercava all'esterno le risorse finanziarie per rilanciare la propria attività ed era pertanto costretta a presentare se stessa con accurati quadri di sintesi.

Tra queste relazioni, le più significative sono costituite dalla documentazione sottoposta tra il 1947 e il 1951 all'Export Import Bank e all'Economic Cooperation Administration (Eca) per ottenere i finanziamenti previsti nel quadro del piano di rilancio dell'economia europea promosso dagli Stati Uniti; da un fascicolo informativo sulla struttura aziendale nel 1959, redatto subito dopo la nomina di Eraldo Fidanza e di Carlo Pesenti rispettivamente a presidente e vicepresidente della società; da una relazione del 1964 rivolta a varie banche nel contesto di un'operazione di rifinanziamento. È a queste fonti che si farà principale riferimento d'ora in avanti, integrandole con altre a stampa, in particolare un articolo di Giuseppe Collatuzzo relativo al ciclo produttivo degli stabilimenti Lancia apparso nel 1964 sulla rivista

«Trasporti industriali» e la deposizione parlamentare resa da Carlo Pesenti nel marzo 1969.

All'indomani della seconda guerra mondiale la situazione della Lancia appariva critica e l'avvenire si prospettava incerto. La guerra aveva inciso profondamente sia sulla capacità produttiva sia sull'organizzazione dell'azienda. Per tutta la durata del conflitto la produzione di automobili era diminuita costantemente, mentre era aumentata la produzione di autocarri, quasi esclusivamente militari. A partire dal settembre 1943 si erano aggiunte ordinazioni di vario genere effettuate da enti e comandi tedeschi, che provocarono un ulteriore spostamento della produzione al di fuori della tradizionale direttrice strategica. Infine la guerra incise sull'andamento produttivo anche con le vicende militari vere e proprie, che costrinsero a continui trasferimenti dei reparti e degli *staff* tecnici. I decentramenti mitigarono solo in parte i danni causati dai bombardamenti aerei, che furono quantificati dall'azienda in circa 200 milioni di lire; i danni più gravi, da un punto di vista produttivo, vennero subiti dal reparto Carrozzeria¹. La situazione sociale provocata dalla guerra aveva inoltre portato, come per molte altre imprese metalmeccaniche, a un forte esubero di manodopera, in particolare di forza lavoro non direttamente inserita nel ciclo produttivo.

La ricostruzione, per tutti questi motivi, si prospettava complessa. Si trattava di riorganizzare la capacità produttiva — momentaneamente eccedente, ma prevedibilmente destinata ad essere inadeguata in un prossimo futuro — sulla base di chiare scelte strategiche. In effetti, la guerra

non aveva inciso tanto sul livello assoluto degli investimenti quanto sul loro orientamento. Gran parte dei mezzi finanziari disponibili per gli impianti e macchinari si era concentrata, sia negli ultimi anni di pace che nel periodo bellico, sullo stabilimento di Bolzano ed ora, a guerra finita, l'azienda si trovava a dover fare i conti con un'unità produttiva cresciuta al di là delle originarie previsioni².

Il ripristino materiale della situazione preesistente avveniva in tempi che coincidevano con quelli delle altre imprese automobilistiche: malgrado il rovinoso crollo di un'ala dello stabilimento di Torino durante i lavori di ricostruzione, nel marzo 1948 il ripristino era pressoché concluso³. La produzione era così lentamente ripresa. Il programma immediato della ricostruzione era stato fondato su una riorganizzazione del ciclo produttivo orientata più alla produzione di autocarri che a quella di vetture⁴. Tuttavia l'immissione sul mercato durante il 1948 dei residuati bellici Arar provocava una caduta delle vendite e costringeva l'azienda a rivedere i propri programmi⁵. Nel giugno 1948 avveniva un radicale mutamento di rotta, in un primo momento con la riduzione degli autocarri da 120 a 30 unità mensili e successivamente con la completa sospensione della loro produzione; contemporaneamente si aumentava al massimo consentito la potenzialità produttiva dei reparti destinati alle vetture, soprattutto il montaggio, la verniciatura e la finizione⁶.

La crisi del 1948 suonava come un minaccioso avvertimento: al di là del negativo momento congiunturale, l'azienda appariva impostata su scelte strategiche poco razionali, invecchiata tecnicamente, male organizzata sotto il profilo produttivo e contrassegnata da una produttività estremamente bassa. Significativo a tale proposito era il confronto con l'anteguerra: nel 1938 la produttività annua per operaio era di 2,6 unità comparative ed occorreivano, secondo una fonte sindacale, 727 ore per produrre un'automobile (circa 703 secondo altre elaborazioni); nel 1946 l'indice era pari a 1,39 e nel 1950 era salito solo a 1,80; parallelamente, le ore necessarie per produrre un'automobile erano salite a 1.117 nel



1947 e passavano addirittura a 1.394 nel 1948 (rispettivamente 1.240 e 1.519 secondo altre elaborazioni). L'azienda valutava che, nel 1947, la produttività fosse inferiore del 25% rispetto all'anteguerra, imputando questa differenza a varie cause: in primo luogo alla non ancora completa efficienza degli impianti e dei fabbricati danneggiati dalla guerra; in secondo luogo, «alla mancanza di regolarità nei rifornimenti di materie prime nelle quantità adeguate alla classe dei nostri prodotti»; infine, «al rendimento del personale». A tutto ciò doveva aggiungersi il fatto che parecchi particolari che nell'anteguerra erano forniti dall'esterno — come i ponti, i cruscotti, le fiancate, le traverse per gli autocarri e la componentistica varia per l'Aprilia — nel 1947 erano prodotti all'interno dell'azienda⁷. Da parte sindacale le basse medie produttive realizzate nel 1947-1949 erano attribuite a «materiale di lavorazione e utensileria di qualità non ancora uguale a quelle esistenti nel 1938», a un macchinario con un'anzianità superiore ai 10 anni e di conseguenza con un rendimento inferiore, a una manodopera invecchiata e a un organico destinato ai servizi vari (cioè non legato direttamente alla produzione) aumentato nel 1949 di 384 unità rispetto al 1938⁸.

Un reparto di lavorazione degli alberi motore del carro 3Ro negli anni della guerra.

Il maggiore e più organico sforzo di adeguamento tecnico del macchinario e degli impianti Lancia venne effettuato con l'utilizzo dei finanziamenti Imi-Eximbank ed Erp. Tra il febbraio 1948 e il febbraio 1950 l'azienda ottenne tre finanziamenti Imi-Eximbank per un ammontare complessivo di 2.320.000 dollari e un finanziamento Erp di 800.000 dollari⁹. Mentre il prestito Erp fu utilizzato esclusivamente per il macchinario, i prestiti Imi-Eximbank furono in larga parte destinati all'acquisto di materie prime e semilavorati (carbone, coke metallurgico, acciai, lamiere, ecc.). Disponiamo di alcuni elenchi di macchine utensili ordinate negli Stati Uniti per un importo complessivo di circa 1.200.000 dollari¹⁰. Si trattava di macchinario prodotto dalle più note case costruttrici nordamericane: tra i 19 torni, vi erano 7 torni speciali Monarch, 6 torni automatici per barre Brown & Sharpe, 4 torni a torretta Cisholt; tra le 12 fresatrici figuravano fresatrici orizzontali e verticali Cincinnati e fresatrici a tavola circolare Newton; tra le 19 rettificatrici prevalevano le Landis e le Cincinnati; tra le 6 dentatrici spiccavano alcuni esemplari recenti della Gleason; le alesatrici e i trapani si arricchivano di 16 teste a forare Ex-cell-o. L'investimento più cospicuo (circa 320.000 dollari) riguardava comunque 4 grandi presse: una Maxipress per fucinare e stampare a caldo da 1.000 tonnellate e tre Clearing per la prova degli stampi e lo stampaggio a freddo delle lamiere di carrozzeria (due da 800 t e una da 600 t)¹¹.

Un confronto con le analoghe ordinazioni effettuate dall'Alfa Romeo, che aveva ottenuto prestiti per 2.150.000 dollari¹², segnala in questa fase un orientamento prevalente della Lancia verso macchine automatiche per la produzione di serie; la casa milanese, dal canto suo, appariva particolarmente interessata a macchine utensili che permettessero di elevare la qualità delle lavorazioni: dentatrici (in sostituzione delle «vecchie dentatrici Gleason per ingranaggi conici elicoidali che hanno oltre 20 anni e che non rispondono assolutamente più alle esigenze attuali di rendimento e di silenziosità delle coppie coniche degli autoveicoli»¹³, rettificatrici e alesatrici di precisione; lappatrici, levigatrici e altre macchine per

la finitura delle superfici. Nelle lavorazioni di carrozzeria, mentre la Lancia si limitava all'ordinazione di una sola saldatrice, l'Alfa Romeo puntava a un primo rafforzamento della lastrofferratura (con l'acquisto di numerosi gruppi di saldatura) e del montaggio (trapani e avvitatori elettrici). Simile era viceversa l'impegno per adeguare le attrezzature di stampaggio a freddo: lo stabilimento del Portello si dotava in particolare di una pressa da 1.000 t per l'imbutitura profonda di grandi pannelli (fiancate, padiglioni, cofani)¹⁴. Su un piano del tutto diverso e quindi non utilmente confrontabili con quelle della Lancia e dell'Alfa Romeo si ponevano naturalmente le ordinazioni effettuate dalla Fiat, che otteneva circa 31 milioni di dollari di finanziamento Erp e utilizzava per impianti e attrezzature circa 6,5 milioni di dollari del finanziamento Eximbank: oltre, evidentemente, a massicci acquisti di macchine utensili. la casa torinese riorganizzava completamente la fonderia di ghisa, potenziava lo stampaggio lamiere con una quarantina di grandi e medie presse e modernizzava le lavorazioni di carrozzeria (in particolare la verniciatura)¹⁵.

Anche se l'elenco del macchinario acquisito dalla Lancia è, come si è detto, incompleto, risulta evidente che l'apporto dei prestiti americani permise soltanto di fronteggiare le più urgenti necessità di adeguamento tecnico dello stabilimento di Borgo San Paolo (a Bolzano vennero destinati soltanto due forni elettrici ad induzione). Ancora all'inizio del 1951 l'azienda rilevava come su 2.793 macchine utensili (1.765 a Torino e 1.028 a Bolzano) 1.002 avessero sino a 10 anni di anzianità (il 35,9%), 1.010 da 10 a 20 anni (il 36,2%), 642 da 20 a 30 (il 23,0%) e le restanti 139 denunciassero più di 30 anni (il 5,0%)¹⁶.

Si tratta di dati che parlano da soli, tenendo conto che, ad esempio, la politica di ammodernamento tradizionalmente praticata dalla Fiat prevedeva la sostituzione annuale di un decimo del macchinario¹⁷. E però vero che la situazione della Lancia, anche in relazione alle difficoltà di acquisizione di attrezzature tecniche nel periodo bellico e nell'immediato dopoguerra, non era diversa da quella di altre case italiane ed europee:



la stessa Alfa Romeo, che pure aveva rinnovato a partire dal 1945 circa il 15% del macchinario, lamentava nel novembre 1953 un'età media delle macchine «di ben 14 anni»¹⁸. Ma anche alla Renault, sottoposta in questi anni a un intenso processo di modernizzazione, l'età media era elevata e diminuiva nel tempo a ritmi sorprendentemente modesti: da 18,3 anni nel 1945, a 16,99 nel 1947, a 16,39 nel 1949, a 15,77 nel 1951, per poi addirittura risalire a 15,85 nel 1953 e a 15,96 nel 1956¹⁹.

Forse anche più interessante dei dati relativi ai macchinari effettivamente acquistati negli Stati Uniti è tuttavia la documentazione che accompagnava un'ulteriore richiesta di finanziamento,

inviata dalla Lancia all'Eca nel gennaio 1951 e destinata a rimanere allo stadio di semplice progetto a causa del mancato rinnovo delle assegnazioni Erp²⁰. In questo caso, infatti, disponiamo di elenchi precisi e di motivazioni dettagliate per la scelta del macchinario di produzione americana.

Senza entrare direttamente nel merito delle valutazioni di politica industriale del progetto, che era centrato sulla produzione di 50 unità giornaliere di una nuova vettura in grado di sostituire l'Ardea, ci si limiterà qui a esaminare le soluzioni tecniche che lo sostenevano. La richiesta di finanziamento era pari a 1.800.000 dollari (1.134.000.000 lire), necessari per acquistare 144

Reparto montaggio dei motori per autocarro. In primo piano i monoblocchi del 3Ro a cinque cilindri.



La sala prova motori con i freni dinamometrici per il rodaggio e, a destra, le celle insonorizzate per le prove di potenza.

macchine o elementi di macchine negli Stati Uniti; a queste si aggiungevano altre 105 macchine che potevano essere reperite in Italia, Inghilterra e Germania con una spesa molto più modesta, pari a circa 166 milioni di lire. I tipi di macchinario più rappresentati erano i torni (45 unità), i trapani (33), le rettificatrici (26), le saldatrici (19), le dentatrici (16), le teste multiple di foratura (38) e le presse (5)²¹. Tra i torni di produzione americana figuravano 12 torni automatici ad alto rendimento Potter destinati alla lavorazione di pezzi grandi e medi, in particolare dei volani motori e dei tamburi dei freni e 3 torni pluriutensili Lo-Swing per la lavorazione degli alberi a gomito e degli alberi a camme. Nei primi, «l'operaio monta

il pezzo da lavorare, avvia il ciclo e la macchina esegue tutte le operazioni di foratura, alesatura, tornitura esterna e sfacciatura del pezzo automaticamente ... A ciclo ultimato, il mandrino si ferma, l'operaio smonta il pezzo lavorato e ne rimonta un altro. Con questi automatismi, un operaio può attendere a 2-3 torni, diminuendo così il costo della produzione». Caratteristica dei torni Lo-Swing era la possibilità di ritirare automaticamente tutti gli utensili in caso di arresto del mandrino o di rottura di uno degli utensili. Anche con queste macchine «l'operaio deve soltanto montare il pezzo, manovrare la leva di inizio lavoro e smontare a ciclo ultimato, il che permette alta produzione a tempo controllato con mano

d'opera non specializzata». Tra le fresatrici era segnalata una fresatrice a tavola circolare ad alto rendimento Newton, che serviva a spianare le parti in alluminio dei motori; la macchina era dotata di due mandrini e di una tavola circolare di grande diametro a ciclo continuo, «sulla quale si montano i pezzi da lavorare e si tolgono lavorati sempre con la tavola e le frese in movimento»; in questo modo venivano eliminati «i tempi passivi per il montaggio e smontaggio dei pezzi da lavorare, che sono inevitabili nelle fresatrici con tavola a movimento rettilineo». Tra le rettificatrici emergevano due macchine per interni Heald, impiegate per rettificare fori di ingranaggi e pezzi vari cilindrici e 14 rettificatrici per esterni Landis, che servivano per rettificare diametri e spallamenti degli alberi motore e di parti diverse di piccole e medie dimensioni. Anche queste macchine — a misurazione automatica e arresto del ciclo a lavoro ultimato — erano ad «alta precisione ed alto rendimento» e permettevano di impiegare mano d'opera non specializzata. Tra le dentatrici erano comprese 6 macchine di vario tipo Barber and Colman, caratterizzate da automatismi che rendevano possibile per un solo operaio «attendere a 3-4 macchine, requisito importante per la produzione di ingranaggi in serie ed a basso costo». Lo stesso valeva per altre 6 dentatrici Gleason: «dopo il montaggio sulla macchina dell'ingranaggio da tagliare, tutto il ciclo di lavoro si svolge automaticamente e l'operaio smonta il pezzo quando la macchina si arresta per iniziare un altro ciclo». Mentre le dentatrici multiple Lees Bradner, che raggruppavano 4 dentatrici indipendenti su una tavola rotante, «offrono il vantaggio di occupare poco spazio e non richiedono che l'operaio si sposti per operare, come nel caso di 4 macchine singole».

Se le macchine sopra elencate si imponevano per accuratezza di lavorazione ed elevato rendimento, tra le richieste di questa «lettera di progetto» figuravano anche attrezzature che erano state trascurate nelle precedenti ordinazioni negli Stati Uniti e che ora apparivano indispensabili. Tra queste, due levigatrici di precisione Micro-matic per le canne dei cilindri, una lappatrice Gleason per le coppie coniche di trasmissione e

una superfinitrice Gisholt per i tamburi dei freni. Si trattava di tecniche di lavorazione che erano state introdotte solo di recente nell'industria automobilistica americana (la superfinitura, in particolare, era stata adottata dalla Chrysler nei primi anni '40, per diffondersi rapidamente alle altre case costruttrici): ad una precisione molto maggiore rispetto a quella ottenibile con la rettifica si univa la possibilità di effettuare una produzione in grande serie utilizzando manodopera non specializzata²².

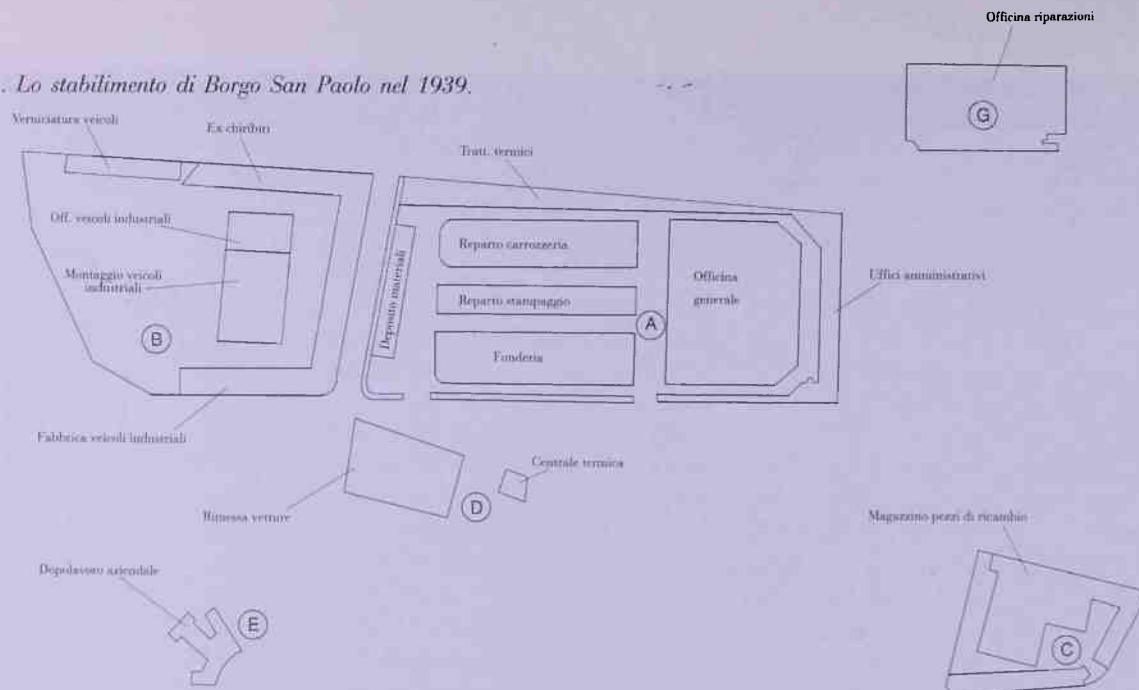
Per quanto riguarda infine le lavorazioni di carrozzeria, la dotazione di presse veniva incrementata con due Clearing da 400 t, tra i cui requisiti figurava un'altezza fuori terra compatibile con le dimensioni del reparto in cui dovevano essere installate; si tratta di un particolare che indica da solo i limiti del processo di rinnovamento in atto. Abbastanza consistente era infine l'ordinazione di saldatrici elettriche, con 15 unità di vario tipo prodotte dalla Sciaky, un'azienda di Chicago che svolse un ruolo importante nella riorganizzazione postbellica dell'industria automobilistica italiana²³.

In termini generali, l'insieme di richieste che abbiamo esaminato era pienamente coerente con l'orientamento generale della «lettera di progetto», che mirava ad introdurre «una più estesa standardizzazione, un più completo metodo di lavorazione a catena mediante macchinari di alto rendimento e di facile manovra, consent[endo] l'impiego di manodopera non specializzata e l'ottenimento di un prodotto sempre di qualità, ma a più basso costo».

È indiscutibile che la concessione del prestito avrebbe contribuito in misura significativa alla modernizzazione delle strutture tecniche della Lancia. Ma sarebbe sbagliato — come si è già anticipato — enfatizzare la portata rinnovatrice dell'introduzione del nuovo macchinario, trasformando questo episodio in una sorta di «occasione mancata», capace di giustificare la mancata messa in opera di una strategia di crescita della scala produttiva.

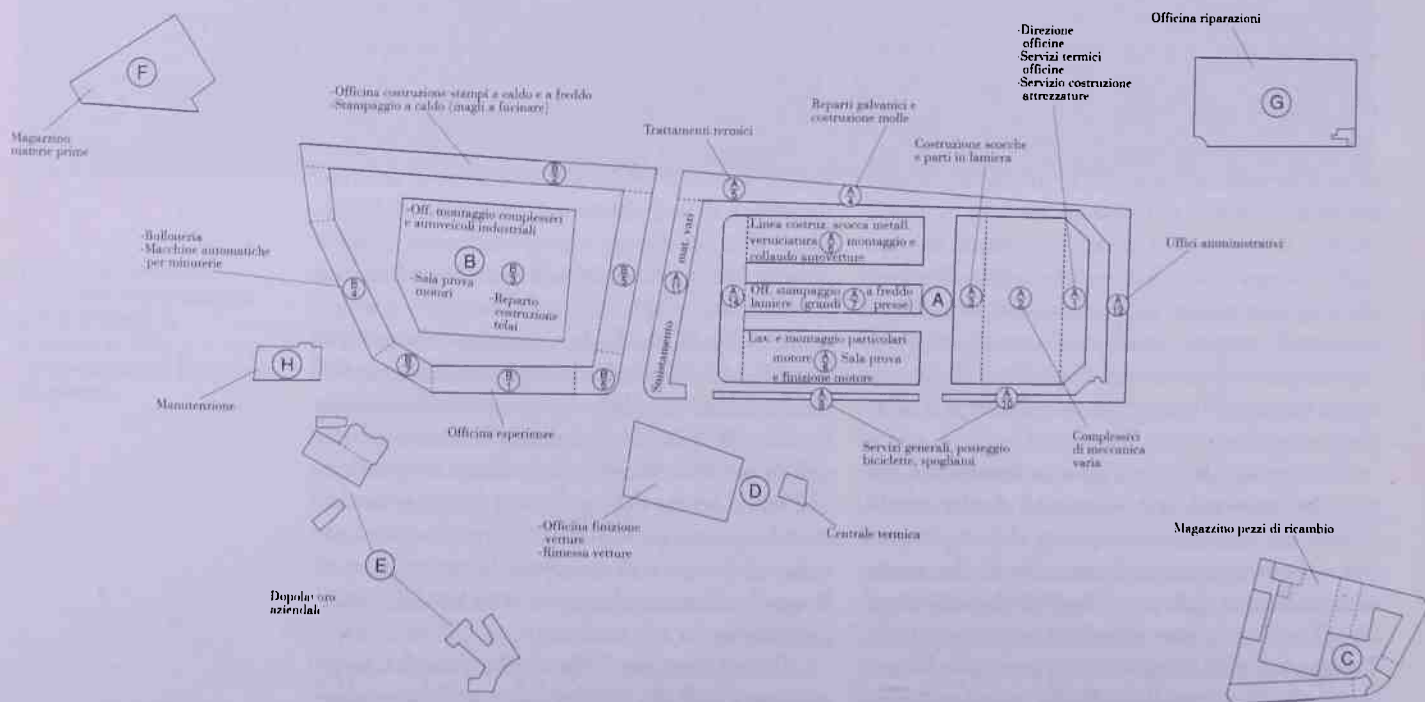
Il confronto con l'esperienza compiuta negli stessi anni dall'Alfa Romeo può contribuire a chiarire quali realistiche possibilità di azione si pre-

FIGURA 1. Lo stabilimento di Borgo San Paolo nel 1939.



Fonte: A. BAROCCI, *La fabbrica di Borgo San Paolo dalle origini al 1939*, in *Progetto Archivio Storico Fiat, Le carte scoperte*, Milano 1990, pp. 116-131, nostra elaborazione.

FIGURA 2. Lo stabilimento di Borgo San Paolo nel 1951.



Fonte: A.S.I., IX.3.3. Finanziamento Eximbank e IX.3.8. Relazione informativa sulla «lettera di progetto presentata all'E.C.A.», nostra elaborazione.

sentavano alla casa torinese e quali esiti avrebbero potuto ottenere scelte più coraggiose. Anche la casa del Portello presentava infatti nel 1951 all'Eca un dettagliato progetto di riorganizzazione e sviluppo dei suoi impianti e anch'essa vedeva frustrate le proprie attese²⁴. Le richieste di finanziamento per l'acquisto di macchinario negli Stati Uniti ammontavano complessivamente a 3.650.000 dollari (circa 2.3 miliardi di lire), ai quali si aggiungevano 161 milioni di lire per acquisti da effettuare in Inghilterra. Le ambizioni di questo piano, assai maggiori di quelle della Lancia, risultano evidenti quando si consideri che l'azienda milanese considerava necessario l'acquisto sul mercato italiano di macchinario per 800 milioni di lire e prevedeva di investire altri 1.366 milioni per la riorganizzazione degli impianti del Portello.

In totale, l'apporto di nuovo macchinario sarebbe consistito per l'Alfa Romeo in 424 unità, pari al 13,2% delle 3.218 macchine installate; nel caso della Lancia, il rinnovamento corrispondente avrebbe inciso in misura assai minore (249 nuove unità su 2.793 in funzione, pari all'8,9%). Ma soprattutto, il progetto formulato dalla casa torinese non prendeva in considerazione trasformazioni di rilievo nell'organizzazione degli im-

pianti di Borgo San Paolo, il cui assetto non era mutato di molto rispetto a quello prebellico (vedi figg. 1 e 2). La spesa prevista per ampliamenti e ammodernamenti dei fabbricati si limitava infatti a 85 milioni di lire, una cifra che denunciava la mancata consapevolezza della necessità di superare le irrazionalità e le inefficienze insite in uno stabilimento cresciuto su se stesso e i cui problemi erano stati complicati, anziché risolti, dalla creazione di Bolzano.

Se la Lancia non aveva alle spalle l'Iri e la Finmeccanica, che a fine 1953 avevano erogato a vario titolo ben 18 miliardi di lire per ripianare le perdite e permettere la riorganizzazione dell'Alfa Romeo²⁵, è peraltro vero che quest'ultima valutava correttamente come l'unica via per sfuggire alla spirale perversa alti costi di produzione-vendite insufficienti fosse quella di mettere in atto un programma di forte espansione impiantistica e commerciale, fondato prima sulla 1900 e poi sulla Giulietta²⁶. Su questa base, le ore necessarie per la produzione della 1900 si dimezzavano nel giro di due anni, passando dalle 1.080 del 1951 alle 518 del 1953²⁷, mentre, per la Giulietta, le 20 vetture al giorno del programma iniziale si moltiplicavano fino a raggiungere la soglia delle 100 unità tra il 1958 e il 1959²⁸.

VIII. Relazioni esterne

L'elemento caratterizzante della vicenda produttiva e organizzativa della Lancia negli anni '50 era viceversa la staticità. I limitati investimenti impiantistici effettuati dopo il venir meno delle attese legate al finanziamento Erp non modificavano nelle linee sostanziali l'assetto dello stabilimento torinese, i cui livelli di produttività rimanevano inferiori a quelli prebellici: nel 1958 le ore di lavoro per automobile erano ancora 871¹. Nel novembre di quell'anno, dopo i circa 1.500 licenziamenti attuati dal nuovo amministratore delegato Eraldo Fidanza, gli operai si erano ridotti a 5.330, 3.390 dei quali lavoravano nello stabilimento di Torino e 1.413 in quello di Bolzano². Quest'ultimo provvedeva «alla fusione dei pezzi di ghisa, alluminio, magnesio e bronzo impiegati in tutti gli stabilimenti Lancia, compreso quello di Torino; alla fucinatura e stampatura di parte degli elementi impiegati; alla lavorazione meccanica di quasi tutti i pezzi impiegati nella costruzione degli autocarri pesanti e leggeri; al montaggio dei gruppi meccanici e dei veicoli industriali leggeri»³.

La fonderia copriva «praticamente il fabbisogno di getti sia per la produzione di vetture che di autocarri» ed era in grado di fornire 200 q di getti di ghisa e 195 q di getti di alluminio per turno⁴. Le lavorazioni metallurgiche erano articolate su quattro reparti: stampaggio a caldo (dotato di otto magli, il più potente dei quali aveva una mazza battente di 15 q, e di una fucinatrice da 300 t); produzione di molle a balestra; lavorazione assali posteriori; assemblaggio telai (dotato di 37 saldatrici elettriche e organizzato per una capacità produttiva di 10 telai al giorno). Le

lavorazioni meccaniche disponevano complessivamente di 627 macchine utensili, mentre altre 224 erano installate presso le officine ausiliarie. Il montaggio telai, infine, era articolato su tre linee corrispondenti agli autocarri pesanti, medi e leggeri.

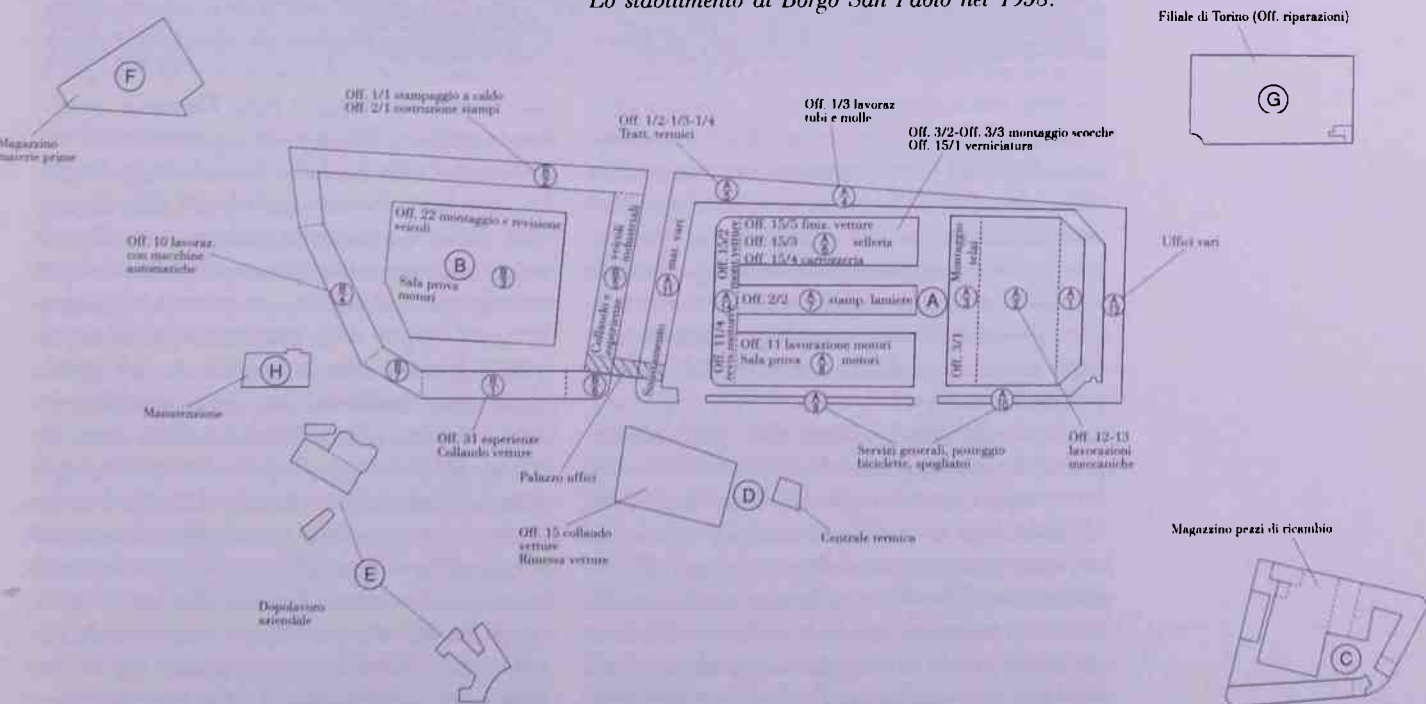
Nello stabilimento di Torino permaneva la suddivisione della produzione in due aree, separate dalla via Vincenzo Lancia (l'ex via Montenapoleone a cavallo della quale era stato costruito il grattacielo degli uffici). Come in passato, queste due aree erano assegnate rispettivamente alle automobili e ai veicoli industriali (vedi la fig. 3). Successivi mutamenti di destinazione di alcuni reparti avevano però portato a non pochi compromessi organizzativi, che si traducevano in complicati flussi di materiali. Le lavorazioni metallurgiche per le vetture, ad esempio, che occupavano complessivamente solo 142 addetti, erano frammentate in quattro diversi edifici: il taglio barre (fabbricato F1), i trattamenti termici (A5), lo stampaggio a caldo (B2) e lo stampaggio a freddo (A7). Le trasformazioni tecniche erano state poche, soprattutto alle forge, dove erano ancora in funzione i magli Tosi ed Erie installati negli anni '20; qui il maglio più potente era un Beché da 80 q di mazza battente. Allo stampaggio a freddo erano in funzione soltanto 7 presse medie e grandi, di potenza compresa tra le 250 e le 1.000 t, oltre a un certo numero di piccole presse e di cesoie. Con una dotazione così ridotta⁵ non era naturalmente possibile costituire delle linee di lavorazione, mentre erano del tutto assenti gli automatismi di alimentazione, estrazione e trasporto dei pezzi che caratterizza

A8, che prima della guerra ospitava la fonderia; la lavorazione degli altri gruppi meccanici (cambi, ponti posteriori, sospensioni, guide, ecc.) era suddivisa in due reparti che avevano sede nello stesso edificio A2: infine, la bulloneria era installata nel fabbricato B4. Complessivamente, gli addetti a queste lavorazioni erano 1.106 e il macchinario raggiungeva le 826 unità. Le impressioni di Boddy valorizzavano l'accuratezza e la qualità del prodotto finale ma, al tempo stesso, denunciavano indirettamente il tradizionalismo dei metodi di lavorazione della casa torinese: «Ho notato una varietà di macchine utensili maggiore di quanto non avessi mai incontrato in una singola fabbrica ... Nel reparto dedicato alla lavorazione del ponte posteriore erano in funzione batterie di trapani Bickford e Lapointe, mentre nei reparti principali le macchine utensili si estendevano in ranghi serrati fin dove giungeva l'occhio: Archdale, Lapointe, Bryant, Wanderer, Fortuna, Roscher &

«Le presse per lo stampaggio degli elementi di carrozzeria sono poche, — scriveva il giornalista inglese William Boddy dopo una visita alla Lancia avvenuta nel 1957 — una deficienza a cui si fa fronte con l'impiego di un gran numero di stampi che vengono cambiati secondo le necessità. Un carro ponte opera su tutta la superficie del reparto stampaggio dove sono all'opera presse Weingarten, Bliss, Schuler, Clearing, Hamilton e di altre marche ... Sono rimasto sorpreso nel trovare presse prive di protezioni e di pulsantiere di sicurezza, come pure nel vedere effettuare lavorazioni di saldatura di minor rilievo senza maschere per il viso. Evidentemente l'Italia è un paese spensierato e libero da preoccupazioni, più di qualunque altro!»⁷.

Per quanto riguarda le lavorazioni meccaniche, l'officina motori aveva sede nel fabbricato

FIGURA 3.
Lo stabilimento di Borgo San Paolo nel 1958.

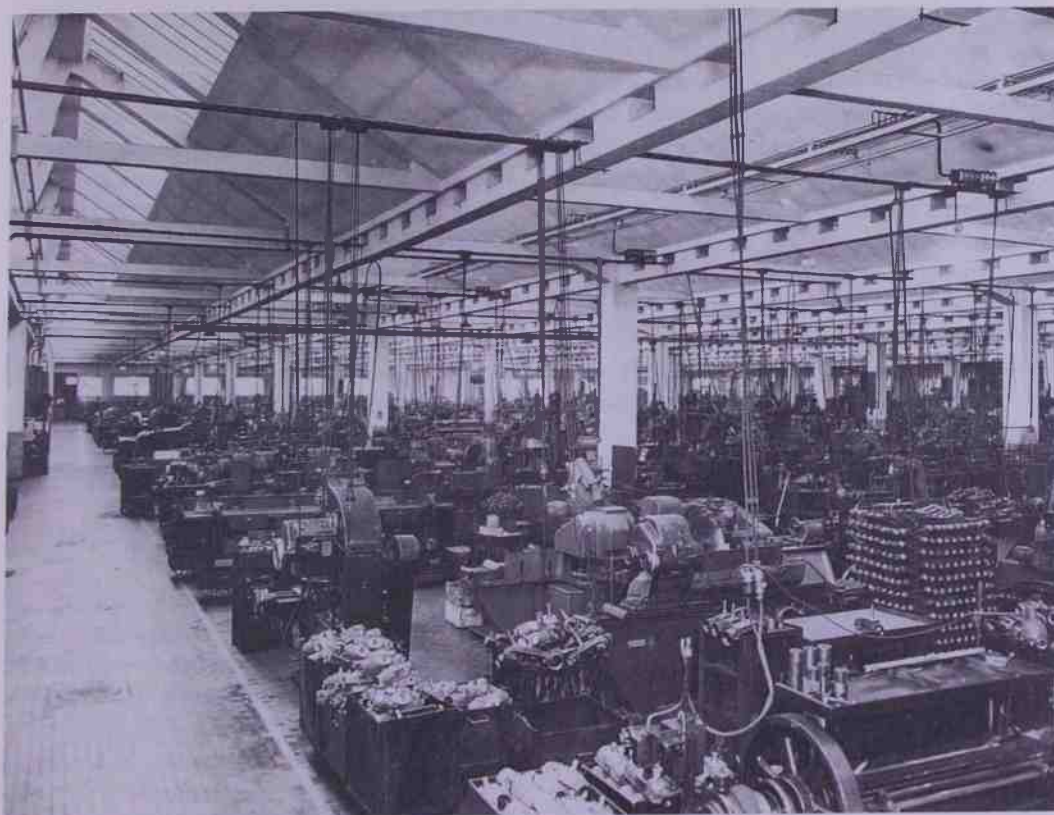


Fonte: A.S.I., III.6, Struttura aziendale (1958) e II.3, Documenti per Signor Presidente per fare relazione finanziaria (1959-1960), nostra elaborazione.

Eichler, Loewe, Magdeburg e gigantesche macchine costruite dalla Lancia che lavoravano in armonia in una vasta sala ... Una cura notevolissima è dedicata ad assicurare la miglior silenziosità di funzionamento dei gruppi propulsori accoppiati alla sospensione posteriore de Dion delle vetture Aurelia e Flaminia. Gli ingranaggi vengono tagliati da dentatrici Gleason e Kogmann e, dopo il trattamento termico, sono rettificati su una Maag fabbricata a Zurigo ... È interessante notare che la prima lavorazione di dentatura viene effettuata con una bassa velocità di taglio, per assicurare la migliore qualità strutturale. I gruppi propulsori della Flaminia vengono montati interamente a mano con l'impiego di un trasportatore aereo. Ogni propulsore viene collaudato per 50 minuti a 2.000 giri su un apposito banco prova elettrico di trascinamento, per rodaggio ed accertamento di eventuale rumorosità meccaniche. Il classico gruppo di sospensione anteriore delle vetture Aurelia ed Appia viene assemblato a mano, così come quello della Flaminia, peraltro di differente disegno. Nel reparto di lavorazione e montaggio motori, la foratura dei blocchi motore con cilindri a V stretto viene effettuata singolarmente e non con l'impiego di macchine a trasferta. Fra le alesatrici impiegate si notano macchine Lumsden, Reinecker e unità costruite dalla stessa Lancia. I pistoni impiegati vengono costruiti all'interno. Ogni albero motore viene bilanciato dinamicamente su una equilibratrice Westinghouse e lo stesso procedimento viene effettuato separatamente sui volani motore. Le bielle vengono pesate su bilance speciali di produzione italiana per poter selezionare serie di identico peso per ogni motore».

Particolarmente evidenti erano poi le sovrapposizioni e le irrazionalità dei flussi produttivi nelle lavorazioni di carrozzeria. Il fabbricato A6, che alla fine degli anni '30 concentrava tutte le fasi del ciclo di carrozzeria delle vetture, già nell'immediato dopoguerra aveva dovuto essere integrato con l'ex magazzino generale (A3), un edificio in cemento armato a tre piani nel quale era stata trasferita la costruzione delle scocche e delle parti in lamiera. Nel 1958, le linee di saldatura elettrica installate in questo edificio realizzavano non

solo le scocche della Flaminia e dell'Appia, ma anche i telai speciali e le cabine degli autocarri medi e pesanti. Sempre in questo fabbricato erano poi state trasferite alcune linee di verniciatura, sia delle automobili sia degli autocarri. Altri montaggi preliminari di parti elettriche e meccaniche avvenivano poi nel fabbricato A14, così che nel fabbricato A6 rimaneva soltanto la selleria, la verniciatura e il montaggio finale delle vetture. Queste ultime fasi del ciclo di carrozzeria erano però quelle che impiegavano il maggior numero di addetti (551 su un totale di 750). Per quanto riguarda gli autocarri, la costruzione dei telai e il montaggio finale avvenivano nel fabbricato B3, nel quale affluivano le parti meccaniche e i gruppi prodotti a Bolzano, oltre che le cabine realizzate nel fabbricato A3. Gli addetti erano qui soltanto 151. Anche per le lavorazioni di carrozzeria le impressioni di William Boddy sono di un certo interesse: «Il lavoro di assemblaggio e saldatura delle scocche viene effettuato al piano superiore di un edificio in cemento armato evidentemente costruito dopo la guerra⁸. Carrelli a struttura tubolare sostengono le scocche in lavorazione lungo la catena; le operazioni di saldatura vengono svolte con l'ausilio di maschere. Ciò vale per le carrozzerie dell'Appia e della Flaminia, perché le carrozzerie dell'Aurelia provengono dalla Pinin Farina. Le scocche finite procedono su carrelli fino alla linea di montaggio finale della meccanica, dove il gruppo propulsore, completo di ponte de Dion, viene caricato dal basso mediante un sollevatore idraulico ... Sono rimasto particolarmente colpito dalla cura con la quale si preparano le vetture per la verniciatura. Le Aurelia erano poco numerose, ma quelle che abbiamo visto venivano assemblate sulla stessa linea destinata alla Flaminia. Durante l'assemblaggio le auto viaggiano su trasportatori ad altezza d'uomo, mentre i componenti di piccola dimensione sono adeguatamente riposti in scatole e rastrelliere collocate posteriormente. Esistono due linee di montaggio finale, una per l'Appia e una per la Flaminia. Gli operai lavorano quattro ore su una linea e poi quattro ore sull'altra, per mantenere un flusso regolare senza raddoppiare il numero degli operai».



Lavorazioni meccaniche
a Torino negli anni '50.

La struttura produttiva dello stabilimento era infine completata dalle officine ausiliarie, che comprendevano l'utensileria (fabbricato A1), la costruzione stampi (B2), i reparti esperienze (B1 e B3), il collaudo pezzi provenienti da fornitori esterni (A14) e altri reparti minori e impiegavano in totale 592 addetti.

In sostanza, l'organizzazione del ciclo produttivo e i mezzi tecnici utilizzati differivano ben poco da quelli di dieci anni prima. Era questa la conseguenza del mancato passaggio a una dimensione di serie adeguata alle nuove richieste del mercato automobilistico privato e della scelta — a quel punto inevitabile — di far convivere la produzione di automobili e di autocarri. Si era così rinunciato all'introduzione di quella che era la vera novità nell'industria automobilistica italiana degli anni '50: la messa in pratica del principio fordista secondo il quale occorre garantire il movimento incessante del materiale in corso di la-

vorazione. Era quanto avveniva alla Fiat e anche — su scala ovviamente ridotta — all'Alfa Romeo. A Miraliori, accanto alla piena affermazione della catena di montaggio nelle lavorazioni di carrozzeria e negli assemblaggi dei gruppi meccanici, si avevano fin dal 1953 le prime esperienze di automazione delle lavorazioni meccaniche: alla fine del decennio, le macchine a trasferta coprivano circa il 30% del ciclo lavorativo della 600 e della 500⁹. Alla stessa Alfa Romeo si adottavano le trasferte per alcune importanti operazioni, tra le quali quelle che riguardavano il blocco motore della Giulietta e dei veicoli industriali¹⁰.

Ma, come sosteneva un dirigente della Fiat illustrando la lavorazione della 600, «la caratteristica essenziale» di Miraliori consisteva nell'adozione «senza precedenti» dei convogliatori monorotaia per la movimentazione dei materiali. Erano appunto questi 160 convogliatori, che si estendevano per una lunghezza di 35 km, a co-

stituire l'ossatura organizzativa dello stabilimento, trasportando i materiali da un reparto all'altro e fungendo allo stesso tempo da magazzini mobili. Per quanto l'organizzazione interna dei reparti di Mirafiori permettesse il movimento quanto più possibile lineare dei materiali, il sistema dei convogliatori garantiva la possibilità di «svincolare in larghissima misura la topografia dell'officina dalle sequenze di produzione»¹¹. A dimostrazione dell'importanza del mutamento organizzativo per l'incremento della produttività, si può fare riferimento ai dati riguardanti le ore di lavoro impiegate nelle varie fasi del ciclo produttivo di Mirafiori: tra il 1948 e il 1958 l'indice si riduceva circa del 75 %, passando da 100 a valori compresi tra 23 e 28 per tutte le lavorazioni (presse, motori, gruppi, lastrofferratura, verniciatura, sellatura), con l'unica eccezione del montaggio finale, che comunque calava anch'esso fino a 40¹². In sostanza, sia le lavorazioni più automatizzate — tra le quali, ad esempio, i motori — sia quelle dove permaneva un forte impiego di forza lavoro diretta e indiretta — come la maggior parte del ciclo di carrozzeria — registravano analoghe economie di tempo, attribuibili ad un'aumentata efficienza complessiva dello stabilimento.

Il processo di ristrutturazione avviato da Pezzenti e da Fianza doveva fare i conti con una situazione di arretratezza tecnica e di irrazionalità organizzativa, il cui esito più evidente era la mancata separazione delle funzioni tra Torino e Bolzano. Questo fu appunto il primo punto d'attacco proposto dall'amministratore delegato nell'ottobre 1958: a Bolzano andavano trasferite tutte le lavorazioni relative agli autocarri, mentre a Borgo San Paolo si dovevano produrre solamente le automobili, per garantire un aumento consistente della potenzialità produttiva. A questo scopo era necessario rafforzare la dotazione di macchinario e lo stampaggio lamiere, mentre si doveva addirittura «ricostruire» gran parte della carrozzeria: dalla lastratura, alla verniciatura («di tipo talmente antiquato che presenta anche problemi di pericolosità»), al montaggio finale¹³. Dopo solo due mesi questo primo progetto, che pure prevedeva un investimento di circa 7-8 mi-

liardi di lire, appariva inadeguato rispetto alle necessità. Lo stabilimento di Borgo San Paolo non era infatti in grado di sostenere l'aumento di produzione che la nuova direzione stimava necessario per riequilibrare i conti economici. Fianza avanzava quindi la proposta di creare un nuovo stabilimento nell'area torinese nel quale trasferire lo stampaggio a freddo e tutte le lavorazioni di carrozzeria delle automobili. Il costo previsto per la riorganizzazione complessiva degli impianti saliva a 12 miliardi nel primo triennio¹⁴. Venivano così poste le basi per la realizzazione dello stabilimento di Chivasso, il cui costo risulterà peraltro, al momento della piena entrata in produzione (ottobre 1963), pari a ben 13 miliardi. In totale, fra il 1959 e il 1963, verranno investiti circa 9 miliardi in immobili e terreni e quasi 29 miliardi in impianti e macchinari¹⁵.

Si trattava finalmente di un intervento di ampio respiro, che riusciva a trasformare radicalmente una struttura produttiva ormai obsoleta. A Bolzano le innovazioni tecniche riguardavano soprattutto la fonderia: «Tutti gli impianti fusori sono stati rinnovati o rimodernati; la formatura è stata ampiamente meccanizzata e la parte "anime" è stata trasformata per l'impiego dei leganti resinosi; la lavorazione terre è stata centralizzata ed automatizzata; tutti i trasporti sono stati meccanizzati; sono stati installati due grandi forni continui per il trattamento dei getti in leghe leggere; è stata messa a punto la produzione della ghisa sferoidale, largamente impiegata in parti vitali delle vetture e dei veicoli»¹⁶.

Il trasferimento da Borgo San Paolo dei reparti di montaggio delle carrozzerie aveva comportato il rinnovamento di alcune lavorazioni, tra le quali la verniciatura. La capacità produttiva non era però stata potenziata e alla fine del 1964 si aggirava ancora intorno ai 12-15 veicoli al giorno, una quota che nei programmi per il futuro doveva essere raddoppiata o addirittura triplicata¹⁷.

Lo stabilimento di Torino era stato destinato, come si è detto, alle lavorazioni meccaniche delle automobili. Particolarmente impegnativo era stato il rinnovamento del reparto trattamenti termici «con forni continui per cicli di stabilizzazione e

TABELLA 6.

Dotazione di macchine utensili nello stabilimento Lancia di Torino nel luglio 1959 e nell'aprile 1963.

Tipi di macchine	1959	1963	Δ
Torni paralleli	156	206	+ 50
Torni semiautomatici	92	154	+ 62
Torni automatici	22	17	- 5
Fresatrici	92	135	+ 43
Rettificatrici	161	246	+ 85
Dentatrici	52	97	+ 45
Trapanatrici	263	322	+ 59
Limatrici, piallatrici	17	22	+ 5
Alesatrici	39	59	+ 20
Affilatrici	59	78	+ 19
Molatrici, smerigliatrici	106	113	+ 7
Maschiatrici	59	81	+ 22
Brocciatrici	27	41	+ 14
Segatrici per metalli	32	31	- 1
Magli, bilancieri, presse	106	131	+ 25
Macchine per lavorazioni su lamiera	43	44	- 1
Saldatrici	114	168	+ 54
Macchine per lavorazioni su legno	21	24	+ 3
Macchine da cucire	33	33	—
Freni per prove motori	60	75	+ 15
Apparecchi prove controlli materiali	133	164	+ 31
Macchinario vario (ante 1926)	101	79	- 22
Totale	1.788	2.320	+ 532

Fonti: A.S.L., IX. 3. 24. Finanziamento Istituto Mobiliare Roma, mutuo 29 luglio 1959, e IX.3.27, mutuo Imi, 4 aprile 1963, nostra elaborazione.

normalizzazione, forni per cementazione in atmosfera controllata, impianti a induzione»¹⁸, che lo rendevano «veramente all'altezza della tecnica più progredita»¹⁹. Un altro reparto cruciale per la qualità del prodotto finale, che rimaneva sempre al centro della strategia dell'azienda, era il taglio degli ingranaggi. Tra il 1959 e il 1963 la dotazione di dentatrici veniva raddoppiata passando da 52 a 97 unità (tabella 6); i livelli di automazione erano evidentemente superiori a quelli del macchinario acquistato ai tempi del prestito Erp: grazie alle pinze prensili che effettuavano il posizionamento e lo scarico dei pezzi, veniva ad esempio affidata a un solo operaio una batteria composta di 9 unità²⁰.

Nel corso dell'indagine conoscitiva svolta nel 1969 dalla Commissione industria della Camera, Pesenti si troverà a difendere appassionatamente i metodi di lavorazione adottati in questo reparto. Alle perplessità dell'onorevole Tocco (che peraltro

ammetteva la sua scarsa competenza tecnica) sui laboriosi procedimenti di controllo della silenziosità degli ingranaggi, il vicepresidente della Lancia replicava: «Ora io avevo citato, forse è sfuggito, dato che l'ho detto un po' rapidamente, un particolare reparto: ingranaggeria, trattamenti termici, e poi finitura, con delle macchine specialissime, dei nostri ingranaggi, come nessun'altra ditta in Europa possiede ... Per darle un'idea dell'ordine di grandezza, le posso dire che sono scartati ingranaggi quando hanno poco più di un centesimo di millimetro di differenza rispetto al profilo determinato precedentemente. Quindi noi pretendiamo ingranaggi precisi al centesimo di millimetro! Le case specializzate non accettano controlli così severi, o altrimenti ci domandano dei prezzi molto più alti dei nostri costi per pezzi eseguiti con quei livelli di precisione. Ora, queste cose le altre fabbriche non le richiedono. Avranno ragione a non richiederle, perché vedo che poi

La Fira, una ditta
sussidiaria che produceva
serbatoi, ruote e radiatori.



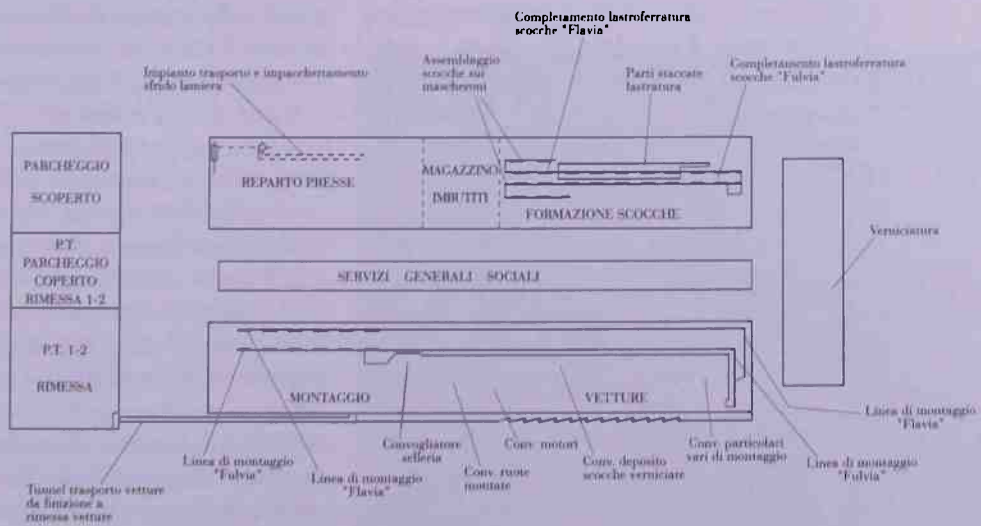
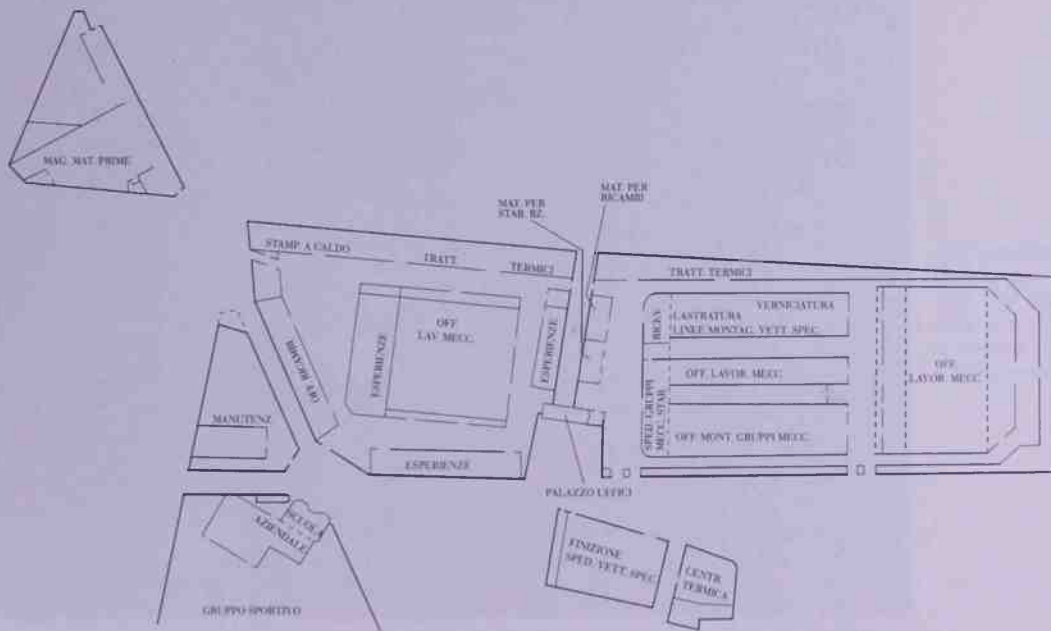
tanta gente prende la macchina e dice che va benissimo e la pagano anche molto più cara delle nostre. Sì, sì, è riconosciuto anche dai nostri colleghi, che dicono: Voi fate cose meravigliose e la gente non è capace di apprezzarle. Finora abbiamo continuato così... Forse è stato un errore... Se lei ad esempio potesse visitare questo nostro reparto (io sarei felice che qualcuno di lor signori si interessasse a venire a vedere) vedrà che si tratta di macchine quasi tutte americane, devo ammetterlo, tranne che per le rettifiche, per le quali abbiamo delle macchine Mag [*recte* Maag]. Abbiamo un reparto di Mag che la stessa Mag non ha neanche presso di sé. Essa ci ha costruito delle macchine apposta per noi»²¹.

La modernizzazione e il potenziamento delle attrezzature erano generalizzati a tutti i reparti: la dotazione complessiva di macchinario passava dalle 1.788 unità del 1959 alle 2.320 del 1963 (tabella 6), mentre veniva installata la prima trasferta per la lavorazione delle teste dei motori Flavia²². Ma la trasformazione più vistosa riguardava il sistema dei trasporti interni, che rispondeva, come si è detto, alla logica della con-

tinua movimentazione del materiale: i tempi di giacenza erano stati ridotti a 10 giorni per lo stampaggio a caldo, a 8 giorni per le lavorazioni meccaniche e a 5 giorni per i trattamenti termici²³. A seconda delle necessità, i collegamenti erano svolti da trasportatori a piastre, da convogliatori aerei e da convogliatori a terra dei tipi *truck-veyor* (per i gruppi) e *paperino* (per i particolari). Nelle linee di lavorazione meccanica, ad esempio, lo spostamento dei materiali veniva effettuato da convogliatori paperino a più piani che, grazie alla loro capacità, permettevano di «compensare i lotti prodotti dalle diverse macchine» e «saturare al massimo la manodopera potendo abbinare qualunque fase del ciclo»²⁴. Il convogliatore aereo principale, che collegava l'officina di lavorazione meccanica con l'officina montaggio, aveva una lunghezza di 917 metri e trasportava «ogni giorno ... circa 12 tonnellate di materiali finiti, mentre eguale quantità è immagazzinata nei cestelli in movimento»²⁵.

Questa riorganizzazione del ciclo produttivo era più sostanziale di quel che potesse risultare dalla planimetria (si rinvia alle figg. 3 e 4). La

FIGURE 4 E 5. *Gli stabilimenti di Borgo San Paolo e di Chivasso.*



Stabilimento di Bolzano,
reparto fonderia della ghisa
all'inizio degli anni '60.



maggior parte degli edifici mantenevano infatti la destinazione che avevano tradizionalmente avuto: era questo il caso dello stampaggio a caldo, dei trattamenti termici, delle esperienze e della stessa carrozzeria, che era rimasta in funzione per le lavorazioni della Flaminia e delle vetture speciali. Il montaggio dei motori e dei gruppi meccanici avveniva nella vecchia officina motori, mentre i reparti di lavorazione meccanica guadagnavano le aree prima occupate dallo stampaggio a freddo, dalla costruzione scocche e soprattutto dalla costruzione e montaggio autocarri. In questi edifici e in quello dove aveva già sede la lavorazione dei gruppi trovavano ora posto le sei officine di meccanica: motore, torneria e varie, ingranaggi, sospensioni ed organi di trasmissione, varie e ricambi²⁶.

Lo stabilimento di Chivasso, per il quale non esistevano condizionamenti causati da edifici e impianti preesistenti, era naturalmente quello in cui i principi della lavorazione a catena erano tra-

dotti in pratica con più chiarezza. Qui, data la natura delle operazioni che dovevano essere effettuate, la presenza dei nastri trasportatori e dei convogliatori aerei era generalizzata, contribuendo in buona misura a una rete di trasporti meccanizzati che, nei tre stabilimenti Lancia, raggiungeva ormai 13 chilometri di lunghezza²⁷.

Il ciclo di lavorazione (vedi fig. 5) iniziava con lo stampaggio lamiera, dove erano in funzione 10 grandi presse (da 400 a 1.500 t), 5 medie (150 t) e 11 piccole, organizzate su tre linee e dotate di trasportatori di collegamento. Sotto il piano delle presse era stato installato un impianto meccanizzato per il recupero e l'impacchettamento degli sfridi di lamiera. Gli stampati erano poi trasferiti nei magazzini imbutiti, adiacenti alla lastrofferratura: qui, una volta formati i sottogruppi lamiera, si procedeva all'assemblaggio delle scocche su mascheroni mobili. Erano in funzione due linee separate per la Fulvia e la Flavia, dotate di 140 saldatrici pensili a punti; al termine

delle operazioni di revisione e finizione, che avvenivano su trasportatori a terra lunghi circa 200 metri, le scocche venivano agganciate su convogliatori aerei e avviate alla verniciatura²⁸. Questa officina si sviluppava lungo tre anelli: «Sul primo le scocche, in moto continuo, sono trasportate da un convogliatore aereo attraverso il tunnel di fosfatazione, la vasca di verniciatura antiruggine ad immersione totale e la cabina per l'applicazione del 1° strato di sottosmalto riempitivo e protettivo, che viene sepiato per renderlo atto a ricevere le successive applicazioni di smalto. Sul secondo anello, le scocche vengono spostate, sempre in modo continuo, su carrello trascinato da catena interrata e ricevono il 1° strato di smalto. A questo punto la scocca può essere considerata ultimata di verniciatura, però, per dare una maggiore stabilità nel tempo ai colori, viene applicato un successivo strato di smalto nel 3° anello. Ogni strato di smalto viene essiccato a temperatura di 140 ÷ 150°, per permettere la completa polimerizzazione e garantire la predetta stabilità nel tempo»²⁹.

Ancora un convogliatore aereo trasferiva a questo punto le scocche verniciate all'officina montaggio vetture. Anche in questo caso, il percorso della Flavia e della Fulvia era separato: al montaggio gruppi meccanici e carrozzerie che avveniva su due linee di 380 metri e 75 stazioni di lavoro faceva seguito la finizione, con 17 stazioni su 87 metri di lunghezza³⁰.

Grazie a questa nuova struttura impiantistica, la Lancia otteneva un notevole aumento di produttività: all'inizio del 1964 la capacità potenziale degli stabilimenti di Torino e Chivasso aveva raggiunto le 220 unità giornaliere; con un adeguamento dei reparti presse e verniciatura, si riteneva possibile raggiungere senza difficoltà le 300 unità a Chivasso, mentre maggiori problemi si ponevano a Torino, dove ben poco era lo spazio disponibile³¹. Negli anni seguenti, i potenziamenti necessari venivano effettivamente attuati: alla verniciatura, ad esempio, si introduceva «l'immersione completa delle scocche nel bagno di primo sottosmalto», un procedimento di protezione anticorrosiva applicato per la prima volta in Italia³²; anche la dotazione del reparto stam-

paggio lamiere veniva incrementata, tanto che nel 1968 erano ormai in funzione 50 presse³³. A questo punto, le ore di lavoro necessarie per la realizzazione di una vettura tipo Fulvia erano scese a 132, meno di un quinto rispetto a quelle impiegate per l'Appia dieci anni prima³⁴.

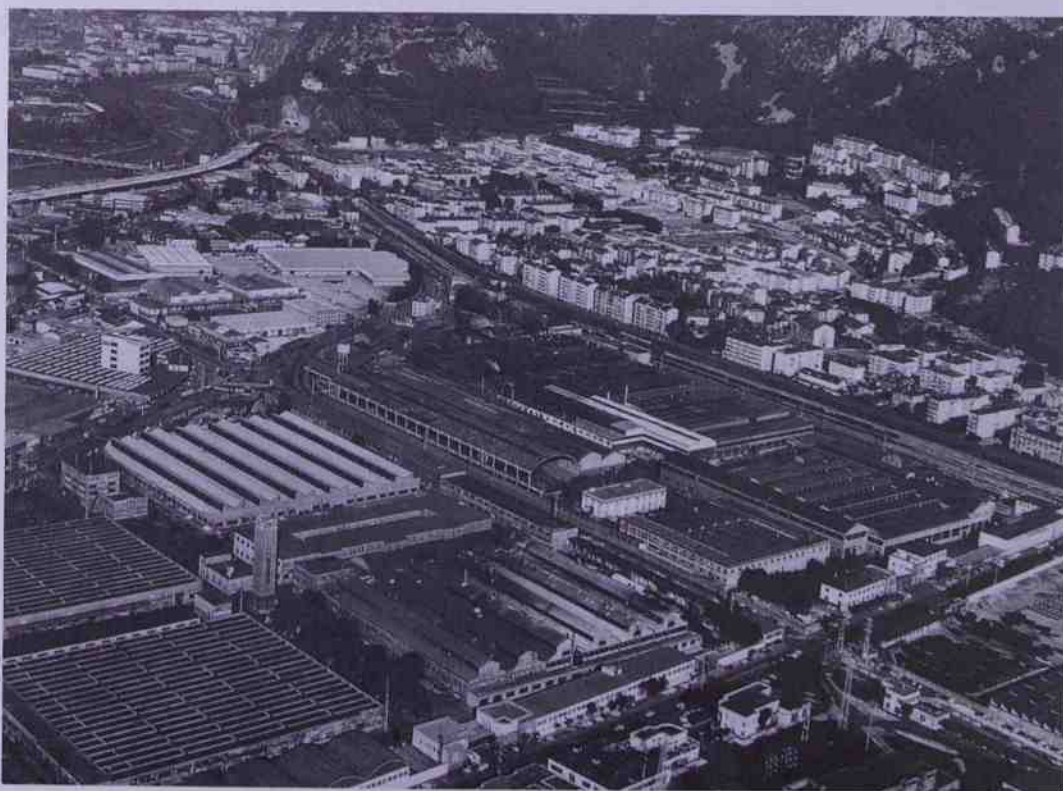
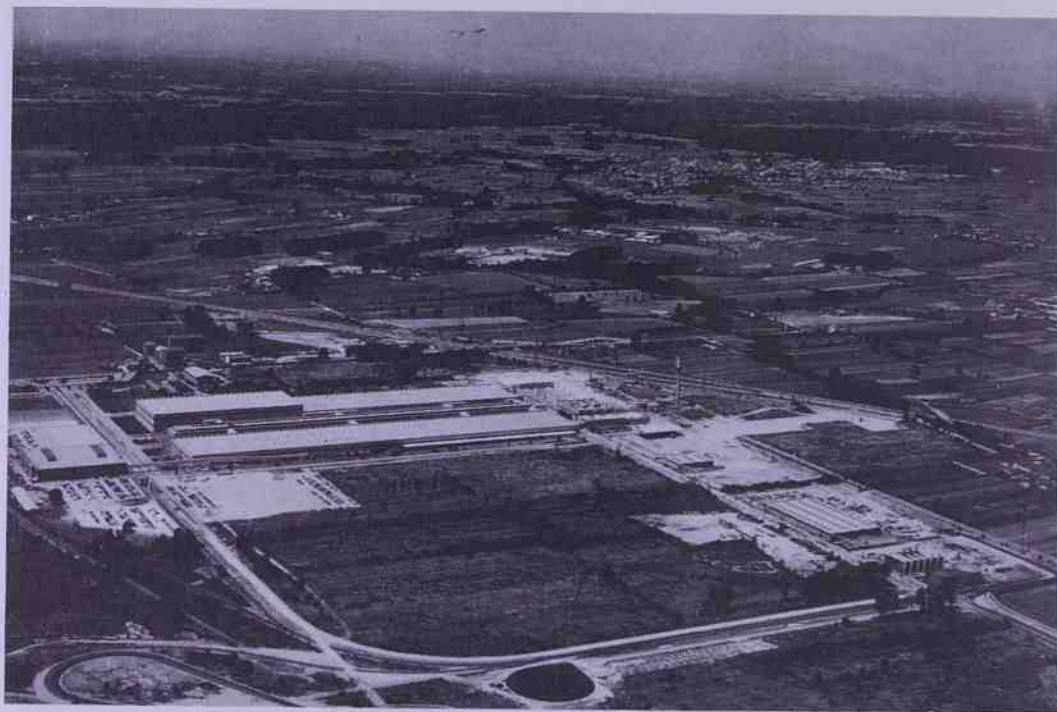
La gestione Pesenti coincideva quindi senza dubbio con una fase di intensa trasformazione tecnico-produttiva della Lancia. Eppure anch'essa era insufficiente a impedire un'ulteriore perdita di terreno dell'azienda nel contesto dell'industria automobilistica italiana: dal 1964 in avanti, la quota di produzione scendeva sotto il 3%, ben al di sotto quindi dei livelli che avevano garantito la sua competitività negli anni tra le due guerre e addirittura di quelli conseguiti in un periodo di declino come i primi anni '50.

I ritmi del progresso tecnico e della crescita industriale erano infatti ormai divenuti estremamente serrati e il pur non indifferente sforzo di investimenti sostenuto da Pesenti era sostanzialmente inadeguato alle necessità del settore. Non si trattava soltanto dell'indubbio appesantimento provocato dalla divisione del ciclo produttivo in tre stabilimenti, che pure costituiva un problema al quale si sarebbe dovuto necessariamente far

Nello stabilimento di Torino, anni '60, con l'introduzione delle prime macchine a trasferta e lavorazioni multiple.



Lo stabilimento di Chivasso
e di Bolzano.



fronte. Gli stessi impianti di Chivasso — la punta più avanzata del complesso aziendale — a pochi anni dalla loro messa in opera risultavano infatti paradossalmente più arretrati, rispetto al contesto con il quale si dovevano confrontare, di quanto non lo fossero stati quaranta o anche vent'anni prima quelli di Borgo San Paolo. Il confronto era infatti sconcertante non solo rispetto al gigante Mirafiori — che pure era divenuto un realistico termine di riferimento dopo l'ingresso della Fiat nella fascia di mercato della Lancia — ma anche rispetto alle soluzioni impiantistiche messe in opera negli stessi anni dall'Alfa Romeo ad Arese e a Pomigliano d'Arco.

Le descrizioni dell'innovazione tecnica attuata in questi anni nelle grandi fabbriche automobilistiche italiane evidenziano infatti il susseguirsi e talvolta il sovrapporsi di trasformazioni tecniche: in parte queste derivavano dalla crescente competizione sulla produttività e dalla conseguente tendenza alla meccanizzazione di fasi del ciclo produttivo largamente fondate sull'impiego di lavoro operaio, in parte erano rese improrogabili dalla protesta operaia di fronte a lavorazioni gravose che non si era più disposti a svolgere³⁵. Ciò valeva soprattutto per il ciclo di carrozzeria, in particolare per la lastratura e la verniciatura. Nel primo caso, l'automazione raggiungeva sempre più estesamente le operazioni di saldatura, un'area di lavorazione tra le più pesanti, rumorose e disagiate: prima le trasferte automatiche e poi i robot riducevano drasticamente, nel giro di pochi anni la quota di lavoro operaio necessario. Altrettanto intensa era la trasformazione in verniciatura, dove le tecniche della semplice immersione venivano soppiantate dal sistema ad elettroforesi, che migliorava la qualità riducendo il lavoro di revisione; ma tutte le fasi della spruzzatura, particolarmente penose e nocive, venivano progressivamente automatizzate. D'altra parte, anche nello stampaggio lamiera — un'area ad alta intensità di capitale ma al tempo stesso decisiva per la riduzione del tempo di lavoro compless-

sivo³⁶ — la tendenza all'automazione in atto a partire dal 1950, si consolidava con l'introduzione di linee automatizzate che prevedevano l'intervento operaio soltanto all'inizio e al termine del ciclo³⁷.

In sostanza, la modernizzazione della Lancia tentata da Pesenti avveniva in una fase di accelerazione dell'innovazione di processo che rendeva rapidamente superati impianti costosi, la cui introduzione aveva comportato un considerevole sforzo per le risorse dell'azienda; soprattutto, le prospettive future segnalavano inequivocabilmente la necessità di un impegno ancor più oneroso. Inoltre, la crescita di scala produttiva e le rigidità che ciò comportava, ponevano per la prima volta l'azienda torinese di fronte a quello che William Abernathy ha definito «il dilemma della produttività», vale a dire la scelta tra il miglioramento dell'efficienza industriale e l'inevitabile perdita di capacità innovativa nel prodotto³⁸. Un episodio emblematico della radicalità di questa alternativa era stato, pochi anni prima, il contrasto sul tema del controllo di qualità insorto tra la direzione generale e la direzione tecnica, che si era concluso con l'estromissione di Fidanza (maggio 1960) e il rafforzamento del ruolo di Fessia e del gruppo di progetto³⁹. La contraddizione rimaneva però aperta, come risulta dall'esempio della lavorazione degli ingranaggi fatto nelle pagine precedenti e, più in generale, dalla scelta di ricorrere il meno possibile a fornitori esterni.

Per la Lancia, la questione rivestiva importanza strategica, visto che la sua stessa ragione d'esistenza stava in un «saper fare» che non era mai andato perduto. Come si è cercato di dimostrare, l'attenzione al calcolo dei costi era stata introdotta nello stabilimento di Borgo San Paolo almeno dagli anni del primo dopoguerra. Adesso, però, l'armonizzazione relativa tra le ragioni del prodotto e quelle del processo, che era stata una delle chiavi del successo dell'azienda, appariva ben più ardua da conseguire.

Cinquant'anni di relazioni industriali alla Lancia (1919-1969)

di *Giuseppe Berta**

** Desidero esprimere qui il mio ringraziamento a Franco Cheddo, senza il cui aiuto e consiglio questo lavoro non sarebbe stato completato.*

I.

Un prologo nel «biennio rosso»

La voce di Vincenzo Lancia non si distacca dal coro del ristretto novero dei partecipanti che convengono, nei giorni incerti dell'immediato primo dopoguerra, alle riunioni del consiglio direttivo dell'associazione degli industriali meccanici del Piemonte. Nelle discussioni dell'Anima — stringate e operative, come si addice a un organismo preoccupato soprattutto di imporre una condotta comune a un fronte imprenditoriale ancora alla ricerca di amalgama —, non vi è spazio d'altronde per ruoli autonomi, per protagonismi che possano pregiudicare il principio dominante della centralizzazione contrattuale e organizzativa dell'imprenditorialità di un settore sempre acutamente consapevole della propria esposizione politica e sociale. O, almeno, non vi è spazio che per compiti di comprimari, dal momento che la *leadership* dell'associazione è indiscutibilmente nella presa solida di Giovanni Agnelli, mente direttiva e *deus ex machina*, insieme, dell'Anima. Il modo con il quale i consiglieri si rivolgono al loro presidente, la tecnica di dissezionare i problemi all'ordine del giorno in maniera tale da consentire all'associazione un allineamento rapido e compatto, il sobrio specialismo con cui si affrontano le mille sfaccettature di una questione sindacale divenuta centro focale della vita dell'industria, sono tutti indicatori sia del bisogno imprenditoriale di trovare coesione in un passaggio particolarmente arduo della breve storia manifatturiera italiana, sia del desiderio di fare blocco intorno a una guida che è sentita come momento fondamentale di certezza. In quel 1919 che segna il ritorno a un'economia di pace che a molti imprenditori sembra assai più tormentata dell'eco-

nomia degli anni di guerra, l'Amma del cavalier Agnelli rappresenta il nucleo di formazione di un'identità e di una volontà industriali che non ha né sostituti né alternative¹.

Vincenzo Lancia si muove coscientemente all'interno di questo schema, senza neppure tralasciare, probabilmente, un accenno di deferenza verso un uomo di cui subisce il prestigio e l'autorità anche per il ricordo dei giorni non lontani quando pilotava in corsa le sue automobili. All'interno degli esigui ranghi direttivi dell'Anima — non più di tredici persone in tutto, compresi i revisori dei conti —, Lancia ha scelto di far parte della commissione che si occupa del problema degli operai: quella che più rispecchia il clima d'allora, dunque, e alla quale giungono uno dopo l'altro i memoriali che contengono l'elenco in crescita delle rivendicazioni.

Nessuno pare più convinto di Lancia della necessità di fare dell'Amma un organo capace di imporre ai propri associati un corpo di regole e di comportamenti coerenti. Nel verbale del 18 settembre 1919, così, leggiamo che egli «insiste perché le Ditte siano richiamate alla osservanza degli accordi e al soddisfacimento degli obblighi stabiliti dal patto sociale e poiché già altre deliberazioni vennero prese in tale senso vuole che gli obblighi riguardanti gli operai siano osservati soltanto per le Ditte che sono in regola sotto tutti i riguardi»². La lezione è chiara: occorre che gli imprenditori si abituino a considerare le deliberazioni espresse in materia sindacale dalle loro rappresentanze come dei veri e propri vincoli normativi, che non è lecito aggirare né applicare soltanto in parte. L'organizzazione degli industriali

cializzazione che è prerogativa della loro condizione professionale, con la spinta crescente del carovita e con il fatto che gli accordi sindacali devono essere intesi come definizione di livelli tributivi minimi.

Non sappiamo se sia questa la prima volta che Lancia deve fare i conti con l'orgoglio di mestiere dei suoi operai e con la loro convinzione che il patrimonio professionale meriti ben altra remunerazione di quella che gli è accordata. Probabilmente no: ma certo Lancia non può immaginare in quante occasioni ulteriori, ben oltre la data della sua morte, l'azienda si troverà stretta in un confronto con i dipendenti che si considereranno perennemente sottopagati rispetto all'altissima coscienza del lavoro della quale sono depositari. La fabbrica di Borgo San Paolo, nell'epoca agitata del dopoguerra, è una realtà sociale e lavorativa lontana dal modello torinese più evoluto, la Fiat: mentre in quest'ultima il numero degli addetti-macchina da tempo bilancia l'universo composito degli specializzati, in cui è egemone la figura dell'aggiustatore⁶, alla Lancia, come in genere presso le altre aziende automobilistiche di Torino, il predominio quantitativo, oltre che sociale, dei mestieri operai è indiscusso. Ancora negli anni in cui entrerà in funzione l'impianto del Lingotto, i libri matricola della Lancia⁷ rileveranno la prevalenza massiccia, fra gli assunti, di aggiustatori, rettificatori, sellai, calderai, scoccai, fonditori, tornitori, cui si contrapporrà un numero molto contenuto di manovali. Reclutati in un bacino d'offerta ristretto e omogeneo come può essere un mercato del lavoro locale in cui la mobilità territoriale è ancora un fenomeno quasi sconosciuto, i lavoratori della Lancia sanno di poter fare leva su una solidarietà di mestiere che non è in antitesi con i valori classici del movimento operaio anche quando rivendicano differenziazioni salariali.

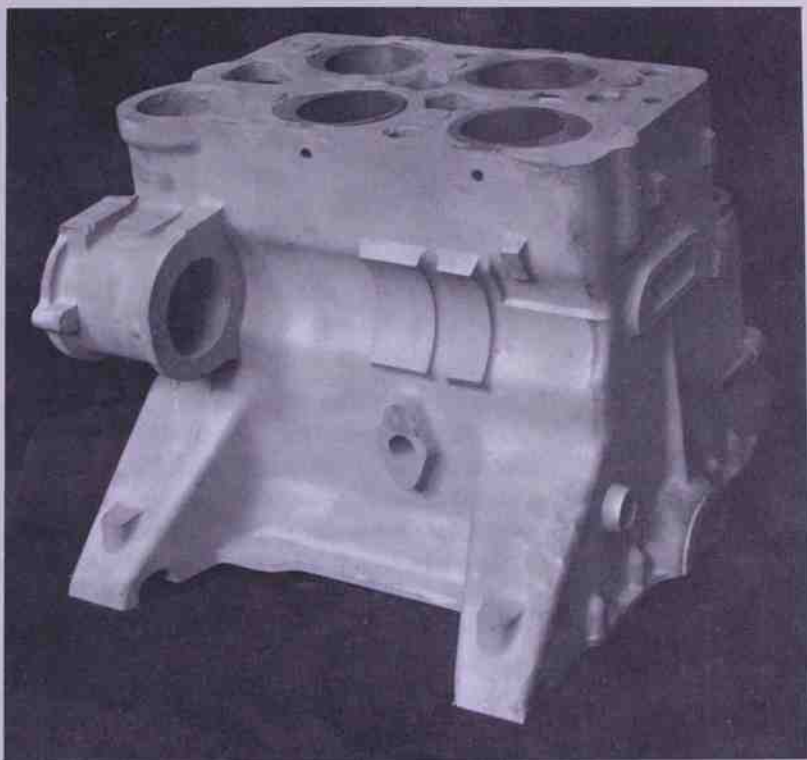
Difficile dire se Lancia ponesse il quesito sulla legittimità della rivendicazione solo per farsi forte dell'appoggio dell'Anima nell'opporvi un rifiuto di merito. Com'era prevedibile, l'organo degli imprenditori metalmeccanici ritenne che non si potessero concedere altri aumenti e deliberò di interessare Emilio Colombino presso la Fiom perché

non si ripetessero richieste di quel genere, specificando unicamente che era nei diritti di un imprenditore concedere poi aumenti individuali di merito. Più serio, perché di portata ben superiore, era il contenuto della seconda lettera indirizzata a Lancia, questa volta dalla commissione interna della sua fabbrica. Qui si toccavano alcuni dei fondamenti stessi della disciplina aziendale: la commissione interna domandava che fosse «concesso a tutti i capi indistintamente di recarsi nell'Ufficio della suaccennata Commissione, sempre dopo le ore lavorative e per tutte quelle spiegazioni e reclami» che essa avesse creduti necessari.

Agli orecchi dei membri dell'Amma, queste parole non potevano suonare equivocate: ciò che asseriva la commissione interna Lancia era il suo potere di fungere da agente regolatore della disciplina interna. Una pretesa inaccettabile per il fronte padronale, che vi oppose un reciso diniego, sulla scorta della motivazione che le rappresentanze operaie non potevano «rivolgersi ad altri che alla Direzione dello Stabilimento od alle persone da essa espressamente delegate»⁸. Poiché il verbale non racchiude altri elementi, non possiamo stabilire se il passo dei commissari interni Lancia apparisse eccezionalmente temerario al consesso degli industriali meccanici, o se essi invece fossero ormai preparati a fronteggiare decise sfide sul terreno del potere aziendale. Certo questo accenno, pur scarno, getta luce sul processo di cambiamento nella natura delle organizzazioni operaie che si stava allora compiendo nelle fabbriche di Torino: sul tronco ormai consolidato delle commissioni interne stava germogliando una pianta nuova, senza che per questo fossero disattesi i consueti compiti sindacali. Non sentiremo parlare, per la Lancia, di consiglio di fabbrica, e i fatti del settembre 1920 non faranno riecheggiare nessuna particolare nota gramsciana, o almeno nessuna in più di quelle che già riecheggiano in generale entro la città operaia. Eppure, in rivendicazioni, ancora «sindacali», come quella che abbiamo letto, vibra un timbro inusuale, che tende a portare allo scoperto e a rendere visibile un ruolo di esercizio di disciplina che le commissioni interne assolvevano da anni. Chi scrive è convinto da tempo che, attraverso il controllo del

mercato del lavoro, reso possibile dal predominio dei mestieri di operai specializzati nell'organizzazione della produzione, le commissioni interne svolgevano una sostanziale funzione di regolazione anche nella vita di fabbrica⁹. Solo che questo assunto, in precedenza mai esplicitato, diviene dichiarato nel «biennio rosso», conducendo a un'espansione inedita del raggio della tutela sindacale. Aveva visto giusto Angelo Tasca, quando aveva detto che in fondo in Italia non c'era bisogno né di *soviet* né di consigli operai, perché bastavano le camere del lavoro e le commissioni interne¹⁰. Anche l'episodio della Lancia, per quel che possiamo interpretarlo, lo conferma.

Con queste premesse, non sorprende che Vincenzo Lancia abbia dovuto assistere, un anno dopo, a uno sviluppo della conflittualità molto duro e intenso nel lungo mese convulso dell'occupazione delle fabbriche. Tuttavia, le vicende della Lancia non giunsero alla ribalta della cronaca, se non quando quel protratto braccio di ferro era ormai agli sgoccioli e si stava negoziando la ripresa di una condizione di normalità produttiva. La prima occasione in cui il nome dell'azienda di Borgo San Paolo ricorre sulle pagine de «La Stampa» — che da circa un mese dedica la cronaca cittadina a un minuzioso e corrucciato resoconto dell'occupazione — è già dell'ottobre: mentre molte fabbriche incominciano a essere sgombrate, il giornale nota che in alcune altre, «importantissime», come la San Giorgio, la Lancia e la Dubosc, si è ancora lontani dalla soluzione del conflitto, tant'è che la Fiom pensa di lasciarvi stazionare gli operai fino al mattino di lunedì, quando con la ripresa ordinaria del lavoro tutto dovrebbe tornare a posto¹¹. Il giorno seguente «La Stampa» dà la notizia che nelle aziende si vanno definendo le intese per il pagamento del lavoro compiuto dagli operai durante il periodo di occupazione, salvo che alla Lancia, alla Savigliano, alla Nebiolo e all'Ansaldo, dove le condizioni restano da specificare¹². Finalmente, il 7 ottobre, i lettori, che hanno temuto per la grande minaccia del settembre rivoluzionario, possono cominciare a tirare un respiro di sollievo: scrive «La Stampa» che «ieri mattina alla Prefettura si è posto fine alla serie degli accordi



fra le ditte metallurgiche e gli operai per la normale ripresa del lavoro. Sistemate tutte le grandi officine, non rimaneva che la Lancia con la quale erano insorte alcune divergenze per cui si resero necessarie trattative più lunghe. Ma ieri mattina l'accordo venne raggiunto sulle linee essenziali già concordate con le altre Ditte»¹³.

In realtà, l'ottimismo si rivela prematuro: non passa che qualche giorno e la Lancia è riportata all'onore — o all'infamia — delle cronache. Quando pareva che la produzione fosse stata riattivata, erano sorti nuovi contrasti nello stabilimento. Alcuni operai avevano voluto manifestare il loro risentimento fischiando «qualche capo» e «maltrattando» quattro impiegati. In segno di solidarietà, gli altri impiegati avevano sospeso il lavoro¹⁴. La commissione interna si affrettò a smentire l'accaduto, che «La Stampa» invece convaliderà sulla base della testimonianza degli impiegati¹⁵. Un avvenimento minimo, si dirà, insignificante nelle pieghe di una svolta cruciale

Il primo vero monoblocco motore, vale a dire carter e corpo cilindri raggruppati in un unico getto di alluminio. Si tratta del motore Lambda del 1922.

come il settembre 1920. Esso è però estremamente significativo per la storia della Lancia, rivelando un altro suo carattere di lungo periodo, cioè la radicata ostilità fra i due mondi antitetici degli operai e degli impiegati. Ricordiamo che la difficoltà a chiudere l'aspetto vertenziale dell'occupazione delle fabbriche è stata rappresentata dalla pretesa delle commissioni interne di far pagare agli operai il lavoro svolto quando essi presidiavano i luoghi di lavoro e di stabilire esse stesse chi dovesse venire pagato e chi no fra i lavoratori non manuali. Ora, che si dovesse impiegare un tempo così lungo per decidere le condizioni

per il ripristino del lavoro regolare è un indicatore di per sé sintomatico dello stato perturbato delle relazioni interne alla Lancia: delle relazioni fra le diverse componenti della forza-lavoro, si intenda, più che delle relazioni coll'imprenditore. Se si tiene presente poi l'episodio verificatosi alla riapertura dello stabilimento, si capisce come l'autunno del 1920 dovesse imprimersi nella memoria collettiva — e, se si vuole, nell'immaginario — dei lavoratori Lancia, contribuendo a esasperare una contrapposizione fra operai e impiegati destinata a riemergere periodicamente nella storia sindacale dell'azienda.

II. L'impresa fra controllo sociale e consenso

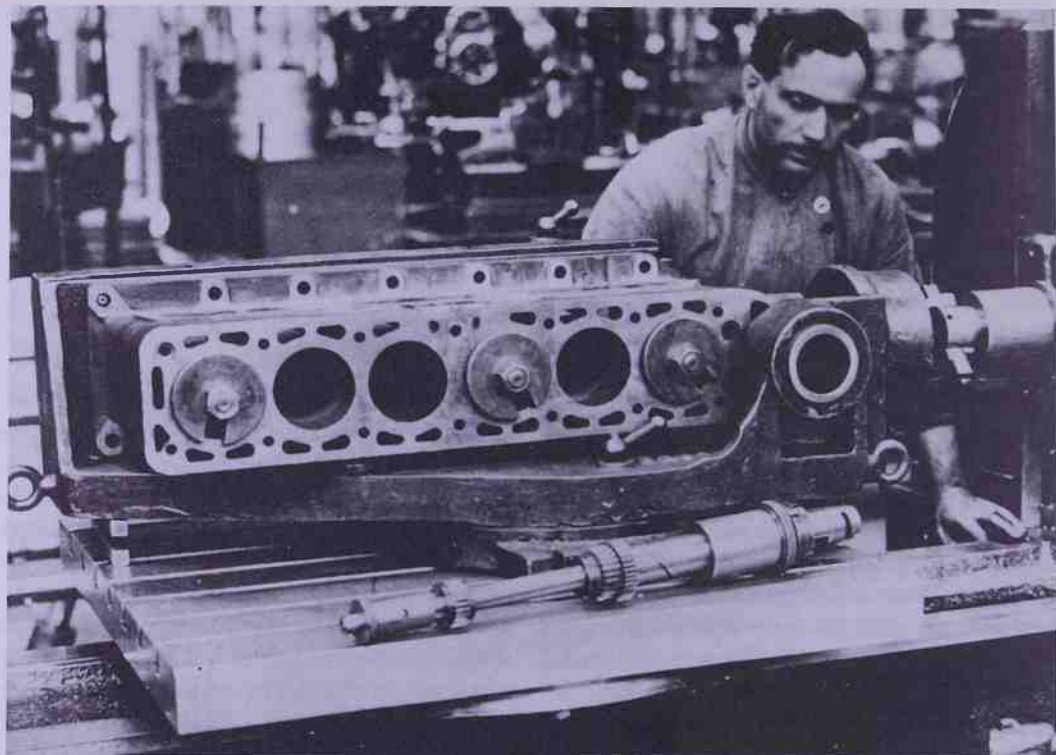
L'ambiente nel quale lavoravano i circa seicento dipendenti che la Lancia contava nel 1919-1920 era contraddistinto da un altissimo grado di informalità che non impediva affatto però, come si è visto, il manifestarsi di punte acute di ostilità fra gruppi di lavoratori. La crescita aziendale che si verificò durante il ventennio del fascismo non produsse certo l'effetto di ridurre gli steccati; anzi, i modelli differenziati di comportamento che l'impresa cercava di promuovere fra i dipendenti assolutizzavano le distanze sociali, soprattutto fra lavoro manuale e non manuale. Era come se l'azienda mostrasse a ogni particolare figura lavorativa un volto diverso, quello ritenuto più consentaneo con il tipo sociale dell'operaio o dell'impiegato, del tecnico o del capo. A offrire il raccordo fra ognuno dei vari atteggiamenti aziendali era il rimando carismatico alla proprietà, personificata in Vincenzo Lancia, che fungeva, secondo una logica che è dato riscontrare in molte aziende piemontesi dal lungo passato, da arbitro supremo, da giudice di ultima istanza della vita di stabilimento. Questa tradizione della Lancia doveva condizionare e dare forma alle relazioni interne fino a quando poté essere rintracciato un legame di discendenza o di eredità dalle scelte del fondatore, anche dopo che di lui non era rimasto che il ricordo.

Nell'industria, la parabola del fascismo interseca quella dello sviluppo del lavoro impiegatizio, non foss'altro perché in quei vent'anni, in cui si espande fortemente l'attività di gestione amministrativa delle imprese, il regime ha cura di non risolvere l'immagine dell'azienda moderna nel mondo dell'officina, assegnando pari dignità alla

dimensione dell'ufficio. E sull'onda di questo precisarsi della figura e del ruolo lavorativo dell'impiegato che alla Lancia nascono dei regolamenti ideati per chi opera nell'ufficio, giacché ha ormai perso d'attualità politica il defatigante contenzioso sul regolamento d'officina. Il «Regolamento interno per gli impiegati tecnici ed amministrativi» del maggio 1925¹ perfeziona la distinzione fra attività produttiva diretta e mansioni specificamente impiegatizie fin da quando fissa in 48 ore settimanali l'orario per i pochi impiegati annessi alle officine e in 45 per gli amministrativi e l'ufficio tecnico progetti. Gli uni e gli altri sono ancora esentati dal controllo impersonale dell'orologio marcatempo: gli impiegati sono tenuti a firmare le loro cartoline di presenza all'atto del loro ingresso in azienda. Essi godono di una tolleranza ben più ampia per le assenze ingiustificate di quanto non si conceda agli operai: ci vogliono più di quattro assenze immotivate in un arco di trenta giorni perché si dia luogo alla procedura di licenziamento in tronco.

Se poniamo queste prime, sommarie norme — rispettose del decoro borghese che circonda l'identità impiegatizia — a paragone con quelle più circostanziate che la Lancia emanerà nel luglio 1941², ci accorgiamo che il lasso di tempo è bastato a determinare una qualche massificazione degli impiegati — ora assoggettati anch'essi alla disciplina meccanica dell'orologio e puniti più pesantemente per assenze e ritardi —, senza che siano venute meno le preoccupazioni per i connotati distintivi della loro posizione di gruppo. Il regolamento si è arricchito di un nuovo articolo, il decimo, che attiene alle norme comportamen-

Un operaio al posto di lavoro. Il monoblocco, in primo piano, è di un motore di autocarro Omicron.



tali cui è fatto obbligo all'impiegato di sottostare. Gli si fa divieto «di occuparsi durante le ore di lavoro di cose estranee alle proprie mansioni», «di indire sotto qualsiasi forma sottoscrizioni e collette», di «fumare nei locali dello Stabilimento ove è espressamente indicato che è vietato fumare». Non è facile distinguere in quale misura queste prescrizioni siano dettate dall'intendimento di non abbassare il rendimento lavorativo e quanto invece rispecchino un ammonimento affinché non si rilassi troppo un criterio perbenista di buona condotta. L'attenzione per l'efficienza della prestazione si riflette di più nell'articolo che vieta all'impiegato di «opporsi al suo trasferimento da un Ufficio all'altro, oppure da un servizio ad un altro», segno che, con la crescita delle mansioni amministrative, si generano frizioni nella distribuzione delle responsabilità di lavoro.

Ma non è certo attraverso le secche note del regolamento che gli impiegati si formano una loro idea delle regole che presiedono alla vita interna

della Lancia, del suo modo d'essere verso i dipendenti, del legame che li unisce al posto di lavoro al di là di quanto compaia nelle registrazioni della contabilità. Così come per gli operai la Lancia è l'attitudine tecnico-meccanica di Vincenzo Lancia, quella padronanza degli utensili che lo avvicina a chi crede che il lavoro sia anzitutto una qualità manuale, quell'essere imprenditore più per amore del prodotto automobile che per vocazione al calcolo aziendale, per gli impiegati è la consapevolezza di poter fare continuamente appello a un'autorità — e dunque a un sistema di garanzie — assai più esteso di quanto non sia sancito dalle leggi formali dell'azienda.

Nei fascicoli personali degli impiegati³ è possibile rinvenire la prova di un singolare rapporto con il vertice proprietario, testimoniato da una consuetudine epistolare che sorprende sia per la vastità sia per l'eterogeneità. La singolarità non sta, beninteso, nel fatto che un numero rilevante di impiegati senta l'urgenza di comunicare col

proprietario per metterlo al corrente degli aspetti più delicati o difficili della propria condizione, né che faccia appello alle sue qualità umane per ottenere quelle concessioni e quelle provvidenze che possono salvare da una contingenza familiare drammatica, quale una malattia grave o le conseguenze di una morte improvvisa, e nemmeno che si invochi il suo potere decisionale per porre fine a un'ingiustizia subita ad opera del capufficio o del collega o per ristabilire un principio di corretta organizzazione del lavoro che pare sovvertito. È nella *routine* di ogni azienda che si tenti di evadere da vincoli organizzativi soverchianti mediante il ricorso a un'autorità dotata del potere di sovraordinare gli uomini e le cose. Sol tanto che, nel caso della Lancia, questo soggetto superiore, questo autentico ago della bilancia del sistema d'impresa non si limita a esistere e a essere riconoscibile da tutti nel capo d'azienda, ma addirittura cerca di rispondere personalmente a chiunque gli si rivolga, non peritandosi di instaurare un dialogo a distanza (anche un Vincenzo Lancia ha da temere le udienze generalizzate) che può comportare più di una replica.

Sembrerebbe che i corrispondenti di Lancia rientrano, grosso modo, in tre categorie: quella di chi chiede aiuti per sé e per la famiglia, giungendo non solo a implorare il mantenimento del posto al coniuge colpito da infermità, ma un'opinione circa l'efficacia della cura o dell'intervento prescritto⁴; quella di chi cerca nel padrone il sostegno per un miglioramento della propria condizione, presente e futura, di lavoro; e infine quella di chi mostra di considerare l'imprenditore, per il senso di giustizia non meno che per il potere che gli appartiene, come un raddrizzatore di torti. Sono le lettere di quest'ultima categoria ad essere le più interessanti e a mettere a più dura prova la buona volontà di Vincenzo Lancia. In qualche caso, questi è addirittura chiamato a far da arbitro non nelle solite controversie aziendali, bensì in circostanze che chiamano in causa gli atti e gli impegni dei suoi stessi familiari, coinvolti nella direzione della casa automobilistica. Per esempio, nella primavera del 1935 (ovvero «XIII» dell'era fascista, secondo la formula di rito di cui non sono dimentichi né Lancia né il suo

appellante), egli si trova nell'incomoda posizione di fungere da arbitro fra un tecnico e suo cugino Arturo Lancia⁵. Costui avrebbe promesso all'altro condizioni speciali di liquidazione in cambio delle dimissioni. Vincenzo Lancia non si limita, come ci si aspetterebbe, a sostenere le ragioni del cugino; arriva anzi a chiedergli, prima di replicare in termini definitivi al postulante, una conferma scritta di ciò che asserisce, cioè di non aver mai avanzato promesse di sorta. Così rassicurato, Lancia potrà chiudere la faccenda, non senza aver rinnovato il suo appoggio all'ex dipendente perché possa procurarsi una nuova occupazione.

Il salomonico concetto di giustizia ostentato da Vincenzo Lancia doveva rappresentare senz'altro una garanzia agli occhi degli impiegati, per di più avvalorata dall'uso di una forma comunicativa — la missiva, la parola scritta — che era connaturale al lavoro d'ufficio. Altro era il criterio seguito dal proprietario con gli operai: con loro, non mancavano momenti occasionali di cameratismo, magari allorché il prolungamento dell'orario per la sperimentazione di un nuovo accorgimento tecnico consentiva un contatto che lasciava un'impronta nella vita d'officina, non immemore del vino e dei salami offerti dal padrone per ingraziarsi la disponibilità degli uomini⁶.

Il senso di appartenenza a una comunità industriale, cementato dal culto per la professionalità operaia, veniva a contare davvero, tuttavia, là dove erano in gioco questioni più serie per l'esistenza dei lavoratori. Poteva accadere che un operaio, un aggiustatore di quelli che stavano da anni alla Lancia e avevano magari partecipato all'occupazione della fabbrica, decidesse un giorno di restituire la tessera del partito fascista sottoscritta in un attimo di smarrimento. Quel gesto traumatico non avrebbe comportato per lui nessun prezzo da pagare nella quotidianità del suo reparto, a simboleggiare che i valori del lavoro e della produzione identificavano un legame comunitario che non poteva essere sciolto dalle divisioni introdotte dalla politica. Non solo: ma il figlio di quello stesso operaio avrebbe avuto accesso alla scuola aziendale, fondata appena dopo

la morte di Lancia, così da seguire, in modi rinnovati, la pista del mestiere⁷.

Anche per la Lancia vale la regola che sempre si ritrova nell'universo di fabbrica del periodo fascista: le ambiguità sono innumeri, ogni manifestazione tradisce un'immediata doppiezza, o ambivalenza, di significati. Si pensi alla scuola aziendale, o alle altre provvidenze istituite sul finire degli anni '30, quando la capacità espansiva è all'apice ed è opportuno testimoniare una fedeltà concreta al regime. Assunto per la carica di direttore di quella che viene ancora definita la «Scuola interna operai» e, insieme, della cassa mutua aziendale è il cavalier Giuseppe Giay, cui viene assegnato un mensile di milleduecento lire⁸. Giay non possiede altri requisiti per tale funzione che quella di essere uomo dell'apparato fascista — per l'esattezza è allora vice segretario federale del partito a Torino —, ma è una qualità, questa, che lo abilita al meglio a occuparsi delle opere sociali dell'azienda, guadagnando ad essa una immagine d'ossequio al regime. E talmente palese che egli deve esclusivamente al ruolo politico le sue mansioni direttive, che quando tre anni dopo lascerà la vice segreteria, «per tornare a servire disciplinatamente la Causa della Rivoluzione come semplice Camicia Nera», sarà

costretto a chiedere al federale, Piero Gazzotti, una lettera di raccomandazione indirizzata alla «Donna Fascista Adele Lancia». Gazzotti si premurerà che Giay non abbia a subire contraccolpi a causa di un «normale avvicinamento» politico e che venga perciò confermato «in quella modesta situazione materiale» conseguita presso lo stabilimento⁹.

L'occhio del regime sulle istituzioni sociali di fabbrica non basterà ad assicurarne una fedeltà che non sia meramente di facciata. Proprio nelle sale della scuola professionale, che gli allievi ricordano di orientamento troppo rigidamente propedeutico al lavoro e scarsamente formativa, alcuni ragazzi verranno a conoscenza per la prima volta dell'attività clandestina del partito comunista, aderendovi nelle giornate di preparazione del 1943 e organizzandovi i primi scioperi¹⁰.

Il rapporto di convenienza che univa la Lancia al fascismo si sarebbe dissolto di colpo nel frangente di crisi istituzionale del regime. Dal 1943 al 1945, gli organi della repubblica di Salò avrebbero guardato con sospetto crescente e poi con aperta avversione alle fabbriche torinesi e al lavoro di agitazione politica che si compiva sotto la superficie dell'organizzazione industriale. Nacque allora lo stereotipo della fabbrica «rossa», incapsulata nel più rosso dei quartieri torinesi, Borgo San Paolo, forse più per effetto delle denunce, rabbiose e impotenti, che venivano dalla superstita gerarchia fascista che per l'autonoma capacità di militanza e di lotta realmente espressa dalla Lancia. A due settimane dal crollo finale del nazifascismo, il comandante provinciale della Guardia Nazionale Repubblicana stilava una rancorosa relazione sulla fabbrica di via Monginevro¹¹, in cui si descriveva minuziosamente il pieno appoggio che ai partigiani prestava la direzione aziendale. Ogni mese, notava il funzionario repubblicano, venivano assunti due o tre partigiani che, in collaborazione con gli altri già attivi all'interno e con i responsabili dello stabilimento, si ingegnavano a sottrarre dei camion appena fabbricati per inviarli alle formazioni combattenti. I rappresentanti comunisti di fabbrica percepivano regolarmente il salario sebbene non lavorassero più da mesi. La proprietà, nelle per-

Sala di agguistaggio della Scuola allievi Lancia.



sone di Adele Lancia, del cognato Arturo e del figlio Gianni, agiva d'intesa con i dirigenti e i tecnici per favorire in ogni modo la resistenza.

A prestare fede a resoconti enfatici e animosi di questo genere, si direbbe che la guerra e la crisi del fascismo avessero richiamato in vita la fabbrica rivoluzionaria del «biennio rosso», dopo un forzato sonno letargico durato vent'anni. Eppure questa rappresentazione, che non riuscirebbe sgradita agli antifascisti, presenta una realtà deformata per un eccesso di caratterizzazione. Così com'era superficiale la coloratura fascista che la Lancia s'era data all'epoca della creazione delle sue istituzioni sociali, adesso il fervore della fabbrica rossa è troppo accentuato per essere accolto senza venire confrontato con altri dati.

Dai libri matricola risulta che gli operai cui è riconosciuta la qualifica di partigiano combattente sono in totale 21 (e tra di loro, particolare non irrilevante, gli specializzati figurano in netta minoranza: solo 5, contro 4 addetti macchina, 6 manovali specializzati, 3 operai comuni e un autista)¹². Il loro numero è inferiore a quello degli ex internati nei campi nazisti, 28 in tutto¹³. Certo, i militanti della Lancia non sono solamente quelli registrati fra i partigiani (che probabilmente appartenevano alle formazioni esterne all'azienda), dal momento che la foto di gruppo dei sappisti, ritratti con le armi in pugno all'indomani della Liberazione, ce ne mostra un manipolo ben più nutrito e reso vario dalle presenze femminili¹⁴. Non di meno, permane l'impressione che l'organizzazione sovversiva non fosse così forte come veniva dipinta nei rapporti fascisti: non è forse vero, del resto, che negli scioperi del marzo 1943 la Lancia s'era mossa in ritardo rispetto alle altre fabbriche, quando il movimento di opposizione era ormai diffuso¹⁵? Avanzare queste cautele non equivale a disconoscere lo straordinario consenso che il partito comunista raccolse subito in azienda nel 1945 e seppe poi preservare per molti anni. Ma, appunto, di consenso si tratta, cresciuto su una base solida ed estesa di militanza attiva che non arrivò tuttavia a configurare delle punte di autentica *leadership* politica. Da questo punto di vista, la storia della Lancia è una vicenda corale, non quella di un'a-



Laboratorio di chimica
e scuola di disegno
meccanico
alla Scuola allievi Lancia.



vanguardia o di un succedersi di gruppi di avanguardia. Come vedremo, essa non ha nulla in comune, fin dalle origini, con quella della Fiat, il referente costante in ogni negoziato sindacale, ma anche una realtà avvertita sempre come una minaccia all'identità Lancia.

Molti indizi lasciano credere che il clima che domina la fabbrica alla fine della guerra non sia tanto il prodotto dell'attività politica interna e neppure il lascito di una tradizione prefascista che sarebbe stato impossibile tenere viva mentre l'a-

Aula di lezione.



zienda andava decuplicando, nello spazio di due decenni, le proprie dimensioni occupazionali. E invece l'influsso del quartiere, del «borgo», che si proietta sulle relazioni interne della Lancia, imprimendo loro quel tratto di omogeneità culturale e comportamentale da cui dipende l'indiscutibile coralità della vita aziendale nel dopoguerra. Borgo San Paolo è responsabile in gran parte dell'identità sociale che contrassegna la popolazione d'impresa e che, del resto, è analoga alla Viberti, alla Spa, alla stessa carrozzeria Farina, già posta oltre i limiti del quartiere. Nel «borgo» è la residenza della totalità, in pratica, degli operai Lancia (non così per gli impiegati, che perpetuano nel tempo libero dal lavoro la loro identità separata); ma lì è radicato l'intero complesso delle loro consuetudini di vita, dislocate lungo un reticolo che fa capo a piazza Sabotino, nella quale rinasce nel

1945, con i comizi dei rappresentanti di partito, la partecipazione politica e democratica. L'*humus* del quartiere tende a provocare un'omogeneità che il codice dell'officina non basterebbe ad assicurare e a distendere un velo egualitario che quasi impedisce di scorgere ciò che è proprio della realtà di fabbrica da ciò che è assimilato dalle condizioni esterne di esistenza. Occorrerà tornare tra breve su un tema che è essenziale all'interpretazione delle vicende Lancia: qui basti ricordare per ora che perfino quello che passa per un tipico giornale di fabbrica — la storica testata della «Scintilla», il simbolo politico per eccellenza della Lancia — nasce come foglio dell'agitazione antifascista nel quartiere¹⁶. Ecco perché la ricostruzione postbellica muove i primi passi in azienda appoggiandosi su una *koiné* che pare la più idonea per gli obiettivi della «strategia della collaborazione».

III.

Speranze e realtà del dopoguerra

«... Allora produrre le prime macchine era un qualcosa, quando vedevamo le prime macchine in prova erano un qualcosa che ci facevano luccicare gli occhi, dopo anni di guerra che ... eravamo abituati a veder solo i carrarmati tedeschi o le autoblinde dei fascisti, ... vedevamo nuovamente le vetture Lancia, le prime, eravamo noi orgogliosi di vederle uscire, queste macchine, ... la nostra produzione che erano dei gioielli creati dalle mani degli operai, proprio dei *ruscun, cume a disiu 'na volta*, proprio quel vecchio *ouvrié* torinese che era orgoglioso della sua produzione, questo valeva per la Lancia e per la Fiat, ma mentre la Fiat faceva la produzione in serie la Lancia di quel periodo lì faceva le ultime Aprilia e faceva le prime Ardea, ... ancora adesso se ne parla di queste macchine»¹. E una piccola *summa* della cultura del lavoro di marca Lancia (e del suo mito) quella che contengono queste parole. A pronunciarle è uno specializzato, ex allievo della scuola aziendale e militante comunista: si sente che esse sono dettate da un'intensa passione politica, che conduce a trasfigurare e idealizzare il ricordo di una stagione felice, quando non v'era contraddizione fra l'esercizio di un'autorità politica e la missione di produrre, per ricostruire l'Italia.

Non dovettero esserci in pochi, alla Lancia, a credere, almeno per un breve periodo (un paio d'anni all'incirca), che, dopo la caduta del fascismo, fosse possibile congelare il compromesso sul quale si era retto l'ordine in fabbrica nei giorni a cavallo della Liberazione. Commissione interna e consiglio di gestione, allora, potevano sembrare strumenti per un bilanciamento effettivo, prolun-

gato, dei poteri nell'azienda. Alla Lancia, d'altronde, ci si era forse inoltrati prima che altrove su questa strada, fin da un accordo clandestino dell'aprile 1944, che si era incaricato di una regolazione provvisoria dei compiti della commissione interna per gli operai². Ad essa si riconoscevano dei diritti di riunione in fabbrica, un margine settimanale di tempo a disposizione per gli incontri fra i suoi undici membri e l'esenzione totale dal lavoro per il suo segretario. Restaurata la completa agibilità negoziale, nel 1946 l'azienda aveva siglato un accordo sul premio di produzione che, nel bene e nel male, doveva diventare la pietra angolare sulla quale si eresse il precario edificio delle relazioni industriali d'impresa. Poiché quell'accordo non ci è giunto né per il tramite dell'azienda né per quello dei sindacati, non si può stabilire come esso fosse originariamente congegnato. Di sicuro, non doveva essere un capolavoro di *expertise* contrattuale, se è vero che il tentativo di rivederlo assorbì in seguito la gran parte del tempo e delle energie spesi dall'azienda nelle questioni sindacali, senza pervenire peraltro a un meccanismo *ex novo*, che costituisse un indicatore trasparente della dinamica della produttività. Comunque, il premio di produzione era collettivo per fabbrica e progressivo in base alle unità (vetture) prodotte mensilmente; era uniforme per ogni categoria operaia e differenziato per le categorie impiegatizie³: nell'insieme un meccanismo gravemente carente.

Nel dopoguerra, però, gli occhi dei militanti erano puntati su un nuovo organismo di rappresentanza, che pareva più promettente delle commissioni interne anche perché badava alle ragioni

dell'ideologia e non solo a quelle dell'interesse, il consiglio di gestione. Alla Lancia, esso venne ufficialmente varato alla fine del marzo 1946: il suo statuto ne prevedeva la composizione in sette membri — dei quali tre impiegati, tre operai e un caposquadra — e gli assegnava, oltre alla funzione consultiva sui piani e i sistemi di produzione, sulle condizioni ambientali e di lavoro e sui regolamenti interni, anche lo studio dei premi di produzione e di rendimento⁴, cui azienda e sindacati annettevano evidentemente un ruolo cardine nella determinazione di uno scenario collaborativo. Il premio di produzione sarebbe stato citato persino nella relazione del consiglio di amministrazione all'assemblea degli azionisti del giugno 1947, a suggello di «una più elevata concezione» dei rapporti di «operosa solidarietà» fra lavoro e capitale⁵.

Per il resto, dell'esistenza concreta del consiglio ci è stato tramandato poco. Sappiamo più che altro che alle elezioni indette per il 10 settembre 1947 avrebbe preso parte l'87 per cento dei 5.826 aventi diritto al voto. Delle 5.023 schede scrutinate, 306 sarebbero risultate bianche o nulle e 636, così riporta il verbale, «incomplete» (probabilmente, cioè, non vi sarebbero state indicate tutte le preferenze cui l'elettore aveva diritto). La consultazione rivelò, com'è intuibile, l'influenza e il seguito di qualche *leader* d'opinione di base. Dei sette eletti, sei avevano ricevuto più di duemila preferenze (uno addirittura più di tremila), e tutti quanti staccavano di molte centinaia di voti i primi dei non eletti⁶.

Quali passi in avanti facesse di lì in avanti la strategia della collaborazione, non è semplice stabilire. Le relazioni di bilancio aziendali sono prodighe, inizialmente, di pubblici tributi allo spirito di dedizione delle maestranze: quella relativa al 1946, che rimarca un utile netto superiore ai 34 milioni di lire, reca una «vivissima lode» per i dipendenti che «hanno dato alla loro difficile quotidiana fatica tutto l'impegno e il tono che noi avevamo loro richiesto»⁷. Quella successiva, che registra una perdita di 237 milioni imputata alla crisi che ha colpito l'industria metalmeccanica, manifesta ancora l'intenzione di salvaguardare, pur nelle alterate circostanze economiche, i «cri-

teri di effettiva solidarietà sociale» verso i lavoratori ai quali il consiglio d'amministrazione rivolge, «per l'opera prestata, cordiali riconoscenti pensieri»⁸. L'anno seguente, invece, tono e contenuti cambiano decisamente: la causa non sta esclusivamente nell'aggravarsi della perdita d'esercizio, che nel 1948 è salita a 582 milioni di lire. Nei mesi appena trascorsi la Lancia ha attraversato una profonda crisi aziendale, ciò che costituisce per la casa torinese una dolorosa novità. Lo smantellamento del parco di autocarri di fabbricazione americana dell'Arar, ceduti al pubblico a condizioni vantaggiose, ha provocato una stasi totale nella produzione di veicoli industriali, che ha reso esuberante tutta la manodopera ad essa addetta. La Lancia, «esclusa, per ragioni di ordine sociale, una politica di licenziamenti in massa»⁹, si è trovata così a dover gestire un problema, improvviso e ingente, di ridondanza di personale che ha rapidamente mandato in frantumi ogni presupposto di concertazione con le rappresentanze dei lavoratori.

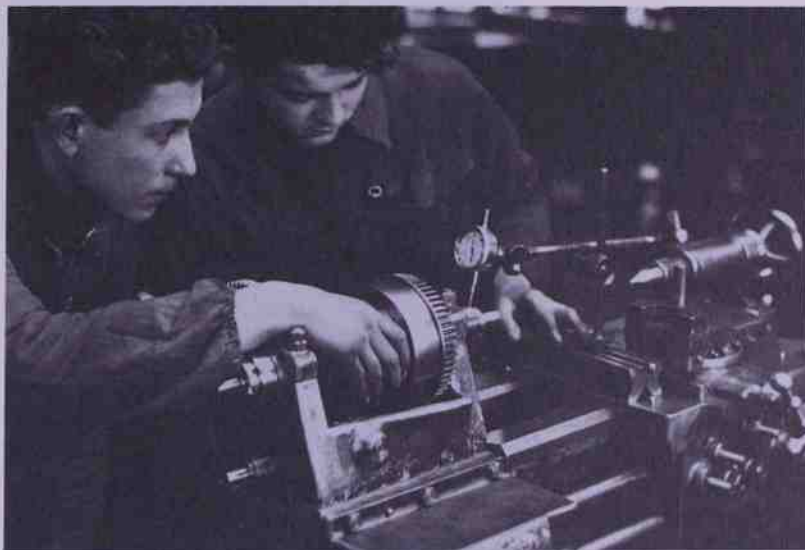
Un *memorandum* preparato dalla direzione Lancia durante la fase di massima tensione con il sindacato¹⁰ ci aiuta a capire il dipanarsi di una crisi aziendale che corrispose a un voltar pagina nella storia della casa automobilistica: lì si sarebbero manifestati i sintomi di un declino nei metodi di conduzione dell'impresa che, pur tra alti e bassi, non si sarebbero più recuperati nelle epoche successive. Nei vent'anni seguenti che la Lancia visse come azienda indipendente, essa non avrebbe più ripreso lo smalto, anzitutto nella percezione dei lavoratori, che aveva avuto nell'età d'oro della sua espansione, all'ombra protettiva del fondatore.

Le prime avvisaglie delle difficoltà di mercato si erano avute nel novembre 1947, quando la direzione generale ne aveva dato comunicazione al consiglio di gestione, che era stato informato che le possibilità residue di mantenere la produzione di veicoli industriali erano affidate a eventuali contratti per l'esportazione. In ogni caso, diveniva indilazionabile spostare operai verso la produzione di vetture. Un mese dopo, la prospettiva s'era fatta più cupa: le vendite erano praticamente cessate e nei depositi giacevano circa duecento

camion invenduti, oltre a quelli ancora in lavorazione. Agli inizi del 1948, la riduzione d'orario dei lavoratori dello stabilimento di Bolzano da 48 a 40 ore settimanali risultava attuata: il provvedimento era in un certo senso ovvio, dal momento che l'impianto altoatesino era specificamente rivolto ai veicoli industriali: non di meno appare esplicita la volontà della Lancia di procrastinare quanto possibile ogni intervento nel complesso di Torino, fin quando si fosse potuta alleviare la situazione agendo su Bolzano, una fabbrica di fatto senza storia per quanto concerne l'influenza sindacale.

Nel maggio 1948, tuttavia, non ci si poteva più permettere dubbi sulla necessità di ridurre il lavoro in tutti gli stabilimenti Lancia, nel quadro di «un alleggerimento sostanziale dei pesi» gravanti sull'azienda. Dagli incontri con i rappresentanti del consiglio di gestione la Lancia dovette forse ricavare l'impressione che non vi sarebbe stata un'opposizione molto forte a un programma di riduzione delle ore di lavoro, a patto che si escludessero licenziamenti. La direzione aziendale procedeva così ad assegnare all'organico operaio un orario ridotto, differenziato a seconda dei reparti: era inteso che dei 7.105 operai Lancia soltanto 1.654 dovessero conservare l'orario pieno di 48 ore settimanali; altri 390 a Torino e 2.082 a Bolzano (tutti gli addetti di quest'impianto avrebbero subito una riduzione a 32 ore; 1.353 avrebbero lavorato 40 ore, mentre per i rimanenti 1.626 si sarebbe fissata successivamente l'entità della riduzione. Agli impiegati era conservato l'orario pieno¹¹. Un ordine di servizio, che specificava e correggeva ulteriormente la distribuzione d'orario, stabiliva la decorrenza dei provvedimenti da lunedì 7 giugno 1948.

Nel campo delle rappresentanze dei lavoratori, frattanto, il consiglio di gestione — formalmente attaccato alla sua natura ufficiale di organismo tecnico e non di lotta — aveva passato la mano alla commissione interna. Questa, l'8 giugno, rifiutava di controfirmare l'ordine di servizio, che considerava inaccettabile per non essere stata coinvolta nella discussione sulle modalità della riduzione d'orario. Inoltre, intravedeva nel programma aziendale l'intento di muovere



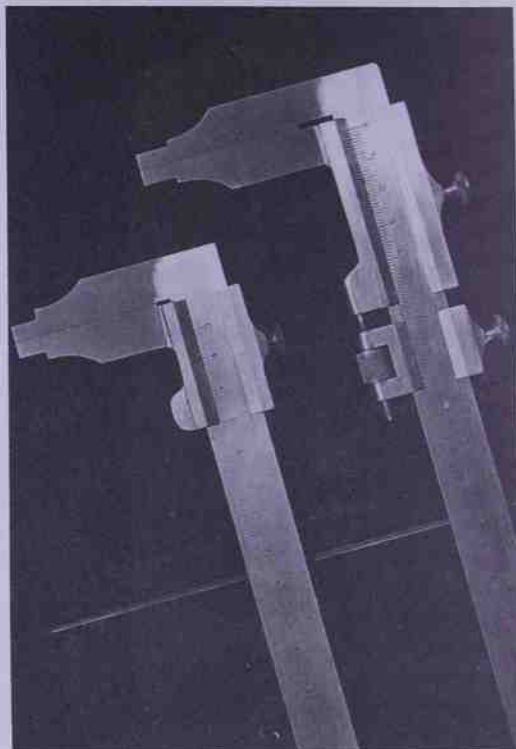
Esercitazione
alle macchine utensili.

verso il ridimensionamento dell'occupazione operaia che, si vociferava, si sarebbe voluto portare a un livello di cinquemila unità. Quindi la commissione interna, che nella serata di quello stesso giorno organizzò un comizio in Borgo San Paolo per mobilitare la solidarietà del quartiere intorno ai dipendenti Lancia, invitava le maestranze a «perseverare nel primitivo orario, senza bollare la cartolina»¹².

Per un'intera settimana lavorativa, quella compresa fra il 7 e il 12 giugno, la situazione interna della Lancia dovette precipitare in uno stato confusionale tale da sconcertare la direzione, che probabilmente non s'era attesa una resistenza così generalizzata al taglio dell'orario. A quanto si può apprendere da verbali di riunioni, memoriali dell'azienda, che premeva per ottenere un appoggio fattivo dalla locale Unione Industriale, e note di giornale, in quei giorni la commissione interna presidiò attivamente i reparti, impegnandosi in un braccio di ferro che non aveva molti precedenti, nonostante qualche intervento esterno della camera del lavoro ispirato a un tentativo di moderazione, proprio mentre la Cgil unitaria stava giungendo alla fine del suo ciclo di vita.

Ormai impossibilitata a riprendere il controllo della situazione interna, la direzione Lancia faceva ricorso, il 14 giugno, alla forza pubblica per

Alcuni capolavori della Scuola Lancia: qui, di fianco, squadrette ed elementi di controllo; a destra, calibri a corsoio ventesimali e cinquantesimali eseguiti dagli allievi aggiustatori dell'ultimo anno di corso.



sgombrare gli impianti: era la serrata. Ecco come la descrisse ai suoi lettori «L'Unità», che dava alla notizia un grande risalto in prima pagina: «Verso le quattro centinaia di agenti e carabinieri, entrati alla Lancia da via Monginevro e da via Caraglio, facevano uscire gli operai di turno addetti alla accensione dei forni e prendevano possesso dello stabilimento, dislocando tutt'intorno un ininterrotto cordone di armati. Sia gli operai del primo che quelli del secondo turno non potevano entrare al lavoro. Nel frattempo, la Direzione ... faceva affiggere alle due entrate degli stabilimenti l'ordine di serrata»¹³.

Nella Torino del 1948, già in allarme per i segnali di un'incombente crisi industriale, oltre che ferita dalle lacerazioni politiche, i fatti della Lancia riscossero un'eco immediata e fortissima. La camera del lavoro ritrovava per l'occasione una parvenza di unità e dichiarava un'ora di sciopero generale cittadino per il giorno dopo, martedì 15. Le fabbriche — e non solo quelle radi-

cate nel «borgo» — erano attraversate da una folata subitanea di malcontento e inviavano delegazioni a testimoniare la solidarietà con i lavoratori Lancia: molti mostravano di credere, come scriveva «L'Unità», che la serrata fosse per il padronato una sorta di prova generale, per «sfondare» sul fronte delle relazioni con gli organismi di fabbrica¹⁴.

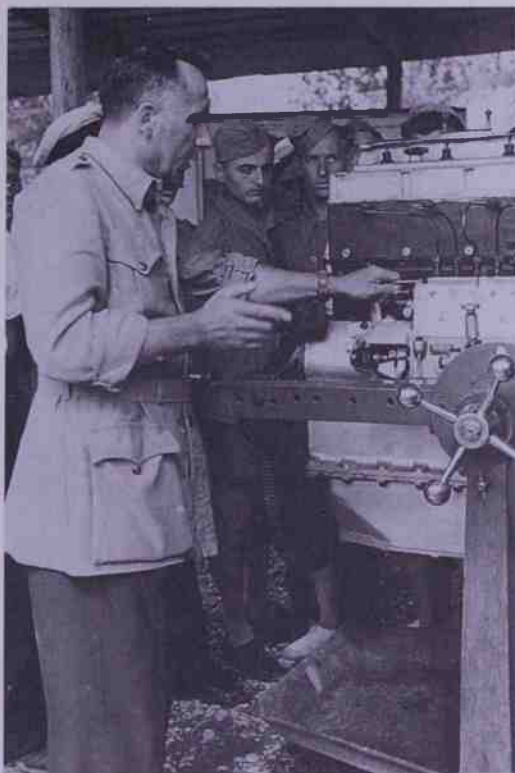
A questo punto, era nell'interesse di tutti raffreddare una vertenza che tendeva a farsi incandescente quanto più andava a incidere su questioni di principio (come il diritto della commissione interna di aver parte in problemi che le aziende reputavano di loro stretta competenza). Il 15 finiva la serrata e incominciavano le trattative alla Prefettura, che si chiudevano il 16 con una di quelle soluzioni in cui è difficile distinguere tra vincitori e vinti. Apparentemente, non aveva vinto nessuno, ma l'azienda ne usciva forse meno bene che i lavoratori: otteneva infatti che a vedersi decurtato l'orario a 32 ore fossero 70 operai

in tutto, per giunta per un periodo limitato, poiché per i più la riduzione era limitata a otto ore settimanali. Restava in pregiudicato se la Lancia dovesse o no retribuire gli operai per i due giorni di serrata (come al solito non v'era problema per gli impiegati, collocati d'ufficio dalla parte dell'azienda), ma la questione veniva rinviata al tavolo di negoziato romano fra Confindustria e sindacato¹⁵.

E impensabile che un confronto simile, pur nella sua brevità, si chiudesse senza lasciare degli strascichi duraturi. Trascorso qualche mese, fra cui un luglio drammatico per la mobilitazione collettiva susseguita all'attentato a Togliatti, quando riprenderanno i contatti fra la direzione Lancia, la commissione interna e il consiglio di gestione, il clima apparirà ancora teso per la minaccia di una contrazione degli organici, ove non si registri una ripresa nel settore dei veicoli industriali. Soprattutto l'avvocato Panigadi, amministratore delegato, inizierà una serie di richiami martellanti al costo insostenibile della struttura aziendale. La Lancia, dirà, ha costi «antieconomici», la sua produttività è insufficiente e quindi un qualche «provvedimento di riduzione del personale è inevitabile»¹⁶.

Queste parole non possono trovare ascolto in una controparte inasprita dal conflitto recente, che rivendica la corresponsione del premio di produzione anche per gli ultimi mesi, caratterizzati dalla stasi d'attività. Sul tema della produttività, consiglio di gestione e commissione interna si dichiarano disposti a favorire la mobilità da un reparto all'altro, accettando pure l'ipotesi di riduzioni d'orario, e si dicono convinti che occorra contenere i costi; ma «manifestano la più recisa opposizione a che siano fatti licenziamenti»¹⁷.

La realtà è che con la crisi aziendale si è aperta una forbice fra le esigenze che avverte l'azienda e quelle che manifestano i lavoratori. La prima ha traumaticamente scoperto che è indispensabile un contenimento dei costi e che l'organico è sovradimensionato a causa delle assunzioni effettuate alla fine della guerra. I secondi si stanno accorgendo di perdere terreno in materia salariale, non solo per il minor numero di ore lavorate, ma perché la Lancia sconta uno stato



Un istruttore dipendente Lancia ad un corso di manutenzione per tecnici dell'Autocentro del Regio Esercito.

di crisi e dei ritardi nell'organizzazione produttiva che si rivelano superiori a quelli delle altre fabbriche della metalmeccanica torinese. Ne consegue che il dialogo fra le parti si fa sempre più faticoso, accidentato. L'una batte sul tasto delle economie necessarie e dell'elevamento dei rendimenti; l'altra su quello della revisione delle paghe base per le varie qualifiche e dell'incremento del premio di produzione.

L'allentarsi del motivo di preoccupazione più acuto e immediato, grazie a una commessa statale per automezzi militari, non soppesce la tensione. La direzione Lancia sembra disposta a concedere qualcosa in ambito salariale soltanto in cambio di quella che definisce «la sostituzione di una piccola aliquota di elementi inefficienti per ridotta capacità lavorativa con altrettanti elementi atti ad assicurare il migliore funzionamento dei reparti». All'incontro di trattativa del 14 dicembre 1948, il negoziato cade rapidamente di fronte alla pregiudiziale di un aumento generale della paga

Scuola militare
di aggiornamento
per la Marina Militare.



base accampata da alcuni rappresentanti degli operai (così almeno dice l'azienda, turbata dall'ostinazione dei commissari interni, sui quali non ha presa nemmeno l'intervento della Fiom). E lo sciopero: il giorno dopo, inizia una sospensione generale del lavoro per un'ora al mattino, accompagnata da un'interruzione alternata e ricorrente nei reparti o dall'interruzione totale di un reparto chiave e dal blocco degli straordinari. L'agitazione a scacchiera fa paura all'azienda: sa che gli operai professionali che sono il nerbo della manodopera possono vulnerare profondamente la funzionalità degli impianti. La direzione lamenta così che «la disorganizzazione dell'Azienda è già in atto», e insieme denuncia atti di sabotaggio delle vetture nel reparto carrozzeria¹⁸. È l'occasione per una nuova prova di forza fra impresa e operai.

Per la seconda volta il conflitto, snodatosi per mesi, finirà con un compromesso che, alla lunga, non soddisferà nessuno dei contendenti. L'azienda

non consentirà di fatto a un aumento salariale generalizzato e dell'ampiezza richiesta. Accorderà invece un'accelerazione del cottimo insufficiente ad assicurare incrementi consistenti e una modesta revisione del premio di produzione. Per se stessa, strapperà un blocco sostanziale del *turn-over*, un taglio dei servizi assistenziali di fabbrica, già esigui, e il ricorso sistematico ai contratti a termine (per i sindacati d'allora un'autentica piaga occupazionale) allo scopo di rimpiazzare i vuoti d'organico. Poco o nulla otterrà sul «problema della sostituzione del personale inefficiente», il punto dolente su cui si sofferma sempre l'avvocato Panigadi¹⁹.

La sostanza della politica sindacale Lancia non può quindi essere catalogata come permissiva. Nessuna concessione aziendale è, in quanto tale, particolarmente onerosa, né genera conseguenze insopportabili. Altro, e più grave, è il limite di fondo: esso consiste nell'assenza completa,

da parte della direzione aziendale, di un disegno di riassetto negoziale che segua la struttura produttiva e ne faciliti la trasformazione. Priva di questa prospettiva, la logica del processo contrattuale non può che essere quella del contenimento dei costi immediati, della riduzione delle perdite.

La rappresentanza sindacale viene così impegnata, sotto la sua stessa pressione, in un ciclo di trattativa interminabile, vischioso, che si riaccende e si alimenta continuamente a partire dalle medesime rivendicazioni (i minimi salariali, l'adeguamento del premio di produzione). Il vertice aziendale, poi, non è forte abbastanza, né risoluto a sufficienza, per battere la strada di una lotta frontale con una manodopera che tutti, di-

rigenti e operai, sono concordi nel sentire come un vincolo per il mantenimento dell'alto standard di qualità della produzione Lancia. Tale patrimonio professionale risulta però frustrato sistematicamente dalla comparazione con il sistema aziendale Fiat, capace di remunerare a livelli ben differenti la propria maestranza. Dal 1949 in avanti, il *refrain* dei negoziati alla Lancia diverrà proprio l'analisi del differenziale retributivo che si sta accumulando a vantaggio dei dipendenti Fiat, ma anche di imprese minori, vicinissime, come la Viberti²⁰. E perciò con un senso di frustrazione reciproco che si consuma, per azienda e operai, il distacco dalle speranze create, nell'alba del dopoguerra, dal mito del produttivismo Lancia.

IV. Le ambiguità della cultura del lavoro

Il sistema d'impresa della Lancia si presenta, all'inizio del decennio '50, come un coacervo di contraddizioni. È in grado di produrre modelli come l'Aurelia, che si impongono al mercato italiano e fanno vivere all'azienda degli eredi di Vincenzo Lancia un'illusoria estate indiana, mentre la sua modernizzazione tecnologica e organizzativa ristagna; continua a perseguire un'aspirazione ideale all'eccellenza tecnica, tale da accomunare maestranze e progettisti, quando ha abdicato in

pratica a ogni condotta di tipo imprenditoriale e manageriale. Lo specchio in cui si riverbera più esemplarmente tale universo di contrasti è però la vita d'officina, di reparto, in cui si riassumono orgoglio e velleità, ambizioni di primato e ristrettezze effettive dell'esperienza Lancia.

Il personale operaio reca l'impronta di una sostanziale staticità, proprio quando l'apparato industriale piemontese si sta accingendo alla più grande trasformazione della sua storia e a un mu-

Ambiente di lavoro
in officina montaggio.



tamento radicale della popolazione d'impresa. Dei 5.626 lavoratori manuali che la Lancia conta nel dicembre 1951 (a fronte di 677 impiegati), soltanto 140 hanno meno di ventun anni, e tra questi prevalgono largamente gli allievi della scuola aziendale, che sta ormai per chiudere i battenti. Anche se in meno di due anni l'occupazione operaia è cresciuta di oltre mille unità, dopo che la ripresa economica ha indotto a revocare il blocco del *turnover*, essa non si differenzia in nulla dal passato. Continua infatti a essere polarizzata verso l'alto e il basso della scala di qualificazione (si calcola che provetti e specializzati formino un quarto della forza complessiva, con almeno altrettanti manovali). Costante anche il numero delle donne, che ammonta a 262, addette per lo più ai servizi ausiliari¹.

La scheda sindacale dalla quale si traggono questi dati non si limita a una registrazione neutra della situazione di fabbrica: frutto di quella cultura della Cgil che non rinuncia a un'interpretazione autonoma dell'organizzazione e del sistema sociale d'impresa, essa ci offre un ritratto preciso delle condizioni della Lancia che è meno reticente, nella sua essenzialità, di molti documenti aziendali. Apprendiamo così che i recenti miglioramenti salariali non hanno fondamentalmente alterato i differenziali esistenti fra una qualifica e l'altra e che non sembrano avvantaggiare le professionalità più elevate. Ciò spiega, almeno in parte, la disponibilità dimostrata dalla manodopera verso la richiesta di ore di straordinario, cui l'azienda ricorre massicciamente a ogni momentanea strozzatura della produzione, che non possa essere risolta attraverso l'impiego di una quota crescente di lavoratori reclutati con contratti a termine o con appalti a imprese esterne. Nel complesso, è il profilo di una struttura produttiva arretrata e carente, dunque, quello che ci si viene gradualmente a disegnare davanti agli occhi, e che non è compensato dai dati positivi raccolti dal sindacato circa gli infortuni, in genere «rari e leggeri», e le malattie professionali, fra le quali spiccano quelle polmonari e reumatiche dovute ad ambienti umidi, o aventi temperatura irregolare, oltre ai casi di intossicazione, di disturbi oculari e di saturnismo purtroppo consueti fra sal-



Sala assemblaggio ponti e trasmissioni.

datori e papinisti. Il lavoro alla Lancia è perciò, nell'insieme, meno nocivo di quanto non sia presso altri e più moderni stabilimenti, ove lo svecchiamento dell'ambiente di lavoro si accompagna quasi sempre alla comparsa di una nuova nocività, quella che si manifesta attraverso sintomi di disagio nervoso, di *stress* provocato dall'accelerazione dei ritmi. Il classico cottimo collettivo che vige nei reparti della casa automobilistica di Borgo San Paolo (che, plafonato a un valore di accelerazione pari a 130, registra una media realizzata pari a 128,5) non è certo il veicolo di un'innovazione produttiva tale da scompaginare i comportamenti dei lavoratori: al contrario, costoro sono ben preparati, nella loro larga maggioranza, a fronteggiare i sistemi di incentivo, tanto da conoscere in dettaglio la struttura della busta paga e da riuscire a calcolare in anticipo con esattezza i guadagni previsti dal segmento variabile della retribuzione.

Anche la Fiom sa fare bene i conti nell'interesse dei propri iscritti, e se parla, nel codice linguistico del sindacato d'allora, di un «aumento

dello sfruttamento», che la direzione avrebbe strappato mediante «il taglio dei tempi», non trascurava di constatare, nel medesimo contesto, come la crescita salariale abbia sopravanzato gli incrementi di produzione: mentre quest'ultima è infatti aumentata del 15,4 per cento dal 1949, l'aumento medio fatto rilevare dai salari in un solo anno, il 1950, è stato pari al 17,6 per cento².

Riscontri simili sembrano proiettare un cono d'ombra su quel tema del produttivismo sindacale, che viene spesso ravvisato non soltanto come il valore informativo di tutta una stagione dell'azione collettiva, durante e dopo la ricostruzione, ma come il cardine dell'identità storica del movimento operaio torinese. Quanto meno, vi è da interrogarsi circa la congruenza fra il produttivismo ad alta valenza simbolica e ideologica, che abbiamo già visto permeare la cultura del lavoro di marca Lancia, e i parametri effettivi della produttività aziendale (disattesi comunque, questi ultimi, dalla direzione assai prima che dai lavoratori).

La questione del produttivismo, che a lungo venne coltivato tra le file di un movimento operaio teso al riscatto del «valore del lavoro», è in realtà una delle più ambigue e difficili da dirimere. La tradizione sindacale, soprattutto quella perpetuata dalla Fiom, ce ne ha tramandato una visione idealizzata, come di una cultura radicata e diffusa fra gli operai specializzati del dopoguerra che solamente l'offensiva anticomunista nelle fabbriche poté sopire, senza riuscire mai a sopprimerla del tutto. Le ricostruzioni storiche, con la loro enfasi sulla figura dell'operaio «produttore», sui «grandi costruttori» degli anni '40 e '50, sull'«autorità tecnica» codificata nel mestiere³, appaiono largamente tributarie della mitografia sindacale. La nostalgia, più che l'ideologia, sembra aver talvolta ispirato la mano dello storico: nostalgia per un universo d'officina ormai perduto, in cui la capacità lavorativa non solo non era in contraddizione con la militanza politico-sindacale, ma addirittura traeva da essa conforto. Gli anni cupi della repressione alla Fiat avrebbero dunque passato un colpo di spugna su questo mondo, che ha derivato tuttavia la propria legittimazione come alternativa storicamente possibile all'organizzazione vallet-

tiana della fabbrica proprio dall'offensiva mossa dalla Fiat all'attivista sindacale, all'operaio specializzato naturale portatore delle rivendicazioni della Fiom.

L'analisi della vicenda Lancia ha il merito indubbio di sospingere a una verifica impietosa di questo stereotipo e, insieme, di indurre a una rappresentazione della vita d'officina dei primi anni '50 più ricca di chiaroscuri e di sfumature. Non foss'altro perché la Lancia, sicuramente fin quando la sua proprietà rimane sotto il controllo della famiglia del fondatore e probabilmente per qualche anno dopo ancora, è un ambiente di lavoro che appare incapsulato nell'*ethos* sociale degli operai di mestiere, da un lato, e nella subcultura politica «rossa», che imprime il proprio timbro su tutto il reticolo associativo di Borgo San Paolo, dall'altro. Due costanti dell'organizzazione di fabbrica, queste, che la direzione aziendale non si sentirà a lungo di sfidare, preferendo battere semmai la strada di un paternalismo un po' d'accatto, privo dei margini economici che sarebbero occorsi per erodere il consenso di cui godevano il partito comunista e il sindacato «di classe» (come si definiva la Cgil).

Orgoglio collettivo per la qualità del lavoro e ostentazione di lealtà ai simboli della sinistra erano i due caratteri che immediatamente si fissavano nella percezione di chi entrava nei reparti della Lancia all'inizio del decennio '50, in specie se l'ingresso in fabbrica non era stato propiziato da un'educazione «sanpaolina», svoltasi all'ombra delle consuetudini sociali del borgo⁴. Al neos assunto sarebbe stato richiesto un vero e proprio bagno nella cultura operaia di quartiere, che cominciava dall'assimilare fino in fondo, senza remore, il senso di appartenenza all'inconfondibile mondo del lavoro Lancia, destinato a prevalere su ogni altro elemento di differenziazione. Gli operai Lancia erano permeati da un intensissimo spirito di corpo, che traeva alimento da un istinto mai rimosso di competizione e di rivalsa verso la Fiat. A giustificarlo stava l'immedesimazione con la qualità del prodotto, con quelle automobili che si distinguevano dalle altre per le loro doti di eccellenza tecnica, di accuratezza nei particolari, di robustezza e resistenza funzionale. Ma l'i-



Sala lavorazioni
meccaniche dei gruppi.

dentità aziendale dei lavoratori era altresì rinsaldata dalla compattezza dell'adesione sindacale: pur in assenza di dati precisi, si può stimare che più della metà degli operai avesse in tasca la tessera della Fiom, mentre oltre un migliaio di essi doveva avere anche quella comunista⁵.

Al di là di un certo punto, cultura del lavoro e cultura politica apparivano mescolate fino a non essere più separabili. L'impressione di chi, come il giovane operaio cattolico Franco Gheddo, pur partecipando alla realtà di lavoro, continuava a osservarla dall'esterno — vuoi per una diversa matrice territoriale e sociale, vuoi per un superiore grado di istruzione e per il sentimento di diversità acuitizzato da una formazione religiosa che risultava stridente in quell'ambito — era che l'amalgama fosse l'esito di una sintesi operata dall'ambiente del quartiere, quel borgo che tendeva a distendere sopra ogni manifestazione sociale il segno di un'omogenea cultura operaia. Mentre

nelle altre fabbriche torinesi — a cominciare, naturalmente, da quella Fiat per metà detestata e per metà invidiata — si stava compiendo un rivolgimento tecnico-organizzativo che scardinava le basi tradizionali dell'esistenza operaia, alla Lancia e in Borgo San Paolo in genere la quotidianità del lavoratore non pareva ancora aver subito scosse rispetto ai decenni precedenti. Non era mutato, ad esempio, l'orario, contratto altrove per consentire turnazioni più serrate: fino alla soglia degli anni '60, l'operaio Lancia continuò ad avere due ore a disposizione per la pausa di mezzogiorno, così da potersi recare a casa, a piedi o in bicicletta, per consumarvi il pasto. Le ore di lavoro, con i loro tempi e le loro interruzioni, scandivano fisiologicamente d'altronde la vita di quartiere che, nei momenti centrali della giornata così come nei margini lasciati al tempo libero, alle iniziative dell'associazionismo e all'attività politica, aveva stabilito un proprio onorevole com-

promesso con le esigenze della produzione industriale. Ciò faceva sì che non si fosse incuneato alcun serio diaframma fra la dimensione di fabbrica e quella sociale, e che entrambe risuonassero continuamente l'una dell'eco dell'altra. Possiamo spiegare con questa situazione fenomeni altrimenti poco comprensibili, come l'assenza da una grande fabbrica quale la Lancia di una sezione dell'organizzazione comunista: in ragione della stretta consonanza fra l'industria e il suo territorio, l'operaio Lancia iscritto al Pci era fatto confluire nella sezione di quartiere, che aveva scoperto con orgoglio, nel periodo di massima forza, di contare circa ottomila aderenti, più di quanti ne potesse vantare allora l'intera federazione cuneese del partito⁶. In altre occasioni, l'integrazione fra la fabbrica e la sua cornice territoriale favoriva il mantenersi di costumi e stili di comportamento operai che già a quell'epoca sembravano appartenere al passato più che al presente della condizione industriale: come alla sera del venerdì di paga, quando le mogli venivano ad attendere i loro uomini ai cancelli della Lancia, per impedire loro le soste consuete nelle *piole* dei dintorni.

Inutile dire che l'identificazione col lavoro «ben fatto» e la soddisfazione di essere nel novero di quei *ruscun* che facevano girare gli ingranaggi dell'industria automobilistica di Torino erano ingredienti decisivi di questa cultura operaia, la più pronta a sposare le tesi produttivistiche della sinistra. Ma come si lavorava alla Lancia? E quanto pesava davvero l'orientamento ideale allo sviluppo della capacità produttiva? Nella fase in cui la Fiat stava compiendo il balzo organizzativo e tecnologico verso la produzione di massa, le linee di montaggio della Lancia erano ancora a spinta, con tempi lunghissimi, fra il quarto d'ora e i venti minuti per ogni stazione. Il controllo tecnico e l'autorità disciplinare dell'azienda erano a livelli minimi, mentre all'inverso perdurava elevatissima la discrezionalità operaia, sia per quanto riguardava la destrezza nell'auto-determinazione dei carichi di lavoro, sia per quanto concerneva la possibilità di sottrarsi alla sorveglianza e di sfuggire alle norme di disciplina. Ciò era tanto più vero per gli addetti a reparti

come quello denominato «esperienze» (la ex Chiribiri), che ospitava i meccanici della squadra corse voluta nel 1953 da Gianni Lancia, per loro natura totalmente svincolati da ogni sanzione del mercato: lì l'unica autorità riconosciuta era quella dell'«operatore», l'operaio anziano che dirigeva il lavoro di gruppo fondandosi esclusivamente sulla propria esperienza d'officina e sulla sua abilità nel trasmettere ai più giovani i rudimenti del mestiere. Insomma, anche per la Lancia si potrebbe usare, volendo, il detto di quel sindacalista rivoluzionario americano d'inizio secolo che, riferendosi alle fabbriche non ancora investite dalla ventata della razionalizzazione taylorista, sosteneva che il cervello del *manager* stava sotto il berretto dell'operaio professionale⁷.

Di fatto, maestranze, tecnici e direzione aziendale partecipavano tutti, alla Lancia, di una medesima mentalità, avevano in comune un approccio ai problemi della produzione che rendeva effettivamente più semplice la loro comunicazione, senza però che questo dovesse necessariamente risolversi in un beneficio o in un vantaggio per il sistema d'impresa. L'alto valore concordemente attribuito alla qualità tecnica del prodotto o la cura riserbata ad alcune fasi esecutive delle lavorazioni erano fattori che potevano benissimo andare disgiunti da una comprensione esatta delle carenze aziendali in materia di efficienza e di valutazione dei costi. Non solo: lo stesso culto della perizia tecnica, che a prima vista apparentava tutta la popolazione d'impresa, poteva rivelarsi più il frutto di una sedimentata sapienza artigiana che il risultato di procedimenti progettuali e lavorativi rigorosi. L'occhio di un operaio atipico come Franco Gheddo, fresco di studi liceali e con un anno di Politecnico alle spalle, doveva registrare con sbigottimento l'approssimazione di cui davano prova i tecnici della squadra corse — non escluso nemmeno il rinomato progettista Vittorio Jano —, quando si trattava di mettere a punto particolari determinanti per il rendimento di un motore, come la taratura di un volano. Allora emergevano, al contempo, la grande pratica d'officina e la sostanziale impreparazione scientifica degli uomini Lancia, adusi soprattutto a una sommaria *rule of thumb* che mascherava rilevanti ca-

renze teoriche. Del resto, in un ambiente in cui tutti professavano competenze tecniche, erano singolarmente rari gli ingegneri e, alla fin fine, la vita di fabbrica offriva continue testimonianze del maggior conto in cui era tenuta l'esperienza diretta rispetto alla conoscenza teorica. La Lancia era pur sempre un'azienda che, nella migliore tradizione subalpina, reputava il dialetto piemontese come l'idioma più adatto a comunicare le regole della tecnica.

Dinanzi alle evidenti deficienze organizzative della macchina aziendale e alle vere e proprie crepe che si aprivano talora nel suo funzionamento, l'atteggiamento degli operai era, come al solito, duplice. Per un verso, essi erano troppo buoni conoscitori del ciclo di produzione per non accorgersi delle sue smagliature, che andavano a detrimento della prestazione economica della Lancia e quindi anche della remunerazione del lavoro, come indicava il preoccupante differenziale con la Fiat; per l'altro, si sentivano e si comportavano come eredi legittimi della tradizione Lancia, come discendenti di quel Vincenzo Lancia che in fondo aveva accreditato col suo esempio un approccio cameratesco all'organizzazione del lavoro, un senso di solidarietà pratica fra operai, tecnici e dirigenti: fattori che, nelle mutate circostanze degli anni '50, stavano diventando più che altro un ostacolo alla crescita dell'azienda. Nella loro concretezza istintiva, gli operai manifestavano preoccupazione per le sorti economiche dell'impresa e denunciavano la superficiale patina di modernità della Lancia, esibita attraverso simboli puerili come l'edificazione del cosiddetto «grattacielo» per gli uffici e la stessa squadra corse, che assorbiva improduttivamente le migliori risorse professionali. La consapevolezza di lavorare in una fabbrica che stava rapidamente invecchiando e che difettava di soluzioni tecnologiche all'altezza dei tempi non bastava però ad assicurare una coerenza di comportamenti tale da non far precipitare ancor più nell'obsolescenza gli impianti di via Monginevro. Così, all'entusiasmo con cui venivano salutate le innovazioni produttive, non conseguiva poi un'accettazione dei mutamenti nelle forme lavorative che pure le innovazioni necessariamente sollecitavano. Fra

tutti, un episodio emblematico è rimasto inciso nella memoria dei testimoni di quella stagione della storia aziendale: quando si era ormai ben addentro agli anni '50, si verificò finalmente, nel reparto di produzione degli autocarri, la sostituzione del trapano sensitivo, mediante il quale veniva effettuato manualmente un foro alla volta nel tamburo della ruota del camion, con il trapano multiplo, che automatizzava quell'operazione, realizzando simultaneamente tutti i fori. Era palese la trasformazione della lavorazione, che implicava una revisione radicale delle precedenti modalità operative. Ma allorché all'ingresso del reparto si stagliò la sgradita figura del cronometrista, facile da individuarsi a causa del camice nero che indossava invece della tuta blu in uso fra i normali lavoratori di produzione, con il manifesto compito di procedere a una riclassificazione dei tempi di lavorazione, ecco che gli operai delle file più vicine, immediatamente seguiti da tutti gli altri, presero a battere ritmicamente gli utensili sui banconi, fino a indurre l'intimorito inviato della direzione aziendale a darsi a una ritirata precipitosa. In questo come in casi analoghi, la grande forza sindacale dei lavoratori Lancia era coscientemente utilizzata per stornare ogni minaccia di cambiamento dello stato di cose esistente e per congelare gli assetti di lavoro così come essi apparivano fissati nelle consuetudini operaie. I tentativi di deviare da questo corso naturale cadevano sotto un'etichetta precisa, quella che li catalogava come arbitrarie manovre padronali per generalizzare il «supersfruttamento» e il «taglio dei tempi».

Dovremmo allora concludere che l'*ethos* sociale produttivistico alla Lancia fu soltanto un frutto dell'immaginario, una rappresentazione ideale in cui le tradizioni di mestiere si confondevano con l'ideologia? Messa così, sarebbe una conclusione ingenerosa e forzata: farebbe torto al valore professionale dei lavoratori, che non era un'invenzione e concorreva non poco alle attrattive di qualità e di funzionalità delle autovetture Lancia, per quanto esiguo potesse poi essere il numero degli esemplari realizzati.

D'altra parte, non si può nemmeno giudicare la vocazione produttivistica del movimento ope-

raio e sindacale sul metro della disponibilità ad accettare le drastiche misure di ridimensionamento del personale che l'azienda asseriva indispensabili al ripristino di una condizione di efficienza: nell'Italia degli anni '50, con un mercato del lavoro sovraccarico per eccedenza di offerta e un sistema industriale ancora lontano dal raggiungimento della stabilità occupazionale, ciò era semplicemente impensabile. Per giunta, operai e sindacati erano portati ad addossare alla direzione aziendale la responsabilità delle numerose inefficienze che pesavano sulla Lancia: l'inadempienza di fronte all'accordo contrattuale del 1950 — quello che aveva sancito il principio della parificazione salariale con la Fiat — sembrava enfatizzare in maniera eloquente l'insipienza del vertice aziendale. In tale inettitudine, i lavoratori e le loro rappresentanze scorgevano un buon motivo per non rinunciare a nessuno dei loro principi rivendicativi e negoziali, né tantomeno a quei comportamenti e a quel codice solidaristico di lavoro che per convenzione tendevano ad associare

in modo indissolubile alla qualità della prestazione.

Certo va detto che il clima sociale del borgo non aiutava granché la trasformazione delle attitudini operaie. Fuori del mito del primato proletario «sanpaolino», il mondo operaio del quartiere poteva configurare delle *enclaves* — come, appunto, la Lancia — in cui il predominio di una cultura professionale, già di per sé poco dinamica, tendeva a conformare l'organizzazione della produzione a uno standard medio di buona capacità lavorativa, al prezzo tuttavia di impacciare il suo cambiamento. Il risultato era un'*aurea mediocritas* che sfociava nel livellamento: così come la Lancia aveva il contrassegno di un'elevata partecipazione politico-sindacale che non dava forma né a una *leadership* di base né a un'iniziativa rivendicativa originale, essa si configurava anche come un grande serbatoio di risorse tecniche e professionali perennemente convinte di essere sottoutilizzate e frustrate, che non riuscivano a comporsi in un equilibrio soddisfacente per l'azienda.

Costellata di tensioni con il personale operaio, destinate periodicamente a risolversi in confronti duri e prolungati, la storia aziendale che è stata fin qui ripercorsa non ha però ancora rivelato i segni di un'autentica offensiva imprenditoriale risoluta a ridurre lo spazio di movimento e d'influenza dell'organizzazione sindacale. Potremmo dire, anzi, che la Lancia è parsa finora rassegnata all'egemonia della Fiom, in apparenza dotata di un retroterra sociale e di fabbrica troppo vasto per un attacco frontale. *Bon gré mal gré*, l'azienda sembra essersi adattata a una convivenza scomoda ma imposta quasi da uno stato di necessità, al punto di tralasciare persino i tentativi di giocare sulle divisioni e la concorrenzialità fra i sindacati, tanto preponderante è il ruolo dei metalmeccanici della Cgil. Per non parlare della gerarchia d'officina, che non solo tollera la presenza e il controllo sindacali, ma cerca addirittura di guadagnarsi il consenso operaio esternando un'aperta simpatia per le organizzazioni di sinistra: vi sono dei capiofficina che ostentano la lettura de «L'Unità» al mattino o ne lasciano intravedere la testata della copia del giornale che spunta, ben piegata, dalla tasca della giacca.

Ma anche la storia sindacale, al pari di quella economica, sembra possedere una propria ciclicità che tende a prescindere, nelle fasi di svolta e di mutamento come in quelle di assestamento, dalle caratteristiche di una singola impresa per determinare indirizzi e linee di condotta comuni. Alla metà del decennio '50, anche la situazione delle prerogative sindacali alla Lancia non è più quella di prima. Non è soltanto il reiterarsi di forme di conflitto molto aspre, innescate dai mo-

tivi di sempre — cioè le misure aziendali per contenere i costi salariali e quindi il riacutizzarsi dei differenziali retributivi con la Fiat —; ora si va restringendo anche il margine di agibilità cui ha titolo la rappresentanza sindacale. Lo spartiacque può essere datato al 1954: in quell'anno avviene una nuova lotta di tre mesi, simile a quella svoltasi nel 1951 contro la riduzione del premio di produzione, che è gestita unitariamente da tutte e tre le componenti della commissione interna. Ancora un'agitazione che si mantiene viva e intensa per un arco temporale lungo, dunque, e con l'altissima partecipazione che è peculiare della Lancia, ove le adesioni agli scioperi superano sempre il 90 per cento della forza totale degli operai. Un'altra lotta che utilizza il metodo delle fermate a scacchiera, per incidere di più sull'organizzazione interna, secondo modalità conflittuali che sono ormai divenute estranee alle altre aziende torinesi. Ma questa volta proprietà e direzione non ci stanno più a subire il corso degli eventi e colpiscono la commissione interna: dopo varie sospensioni comminate ai suoi membri, la Lancia procede al licenziamento in tronco del comunista Giovanni Micheletto — un militante storico, già attivo ai tempi del consiglio di gestione e che è adesso il segretario dell'organismo di rappresentanza aziendale — e di Guglielmo Farina, esponente della minoritaria Cisl, entrambi rei di aver affisso comunicati interni senza che ne fosse stata preavvisata la direzione di fabbrica¹.

La drastica riduzione del grado di libertà accordato alla commissione interna non è che il primo segnale del mutamento in atto nelle relazioni interne Lancia. A metà degli anni '50, l'età

d'oro dell'azienda di via Monginevro è definitivamente tramontata, come testimoniano i bilanci in rosso e la conseguente uscita di scena della famiglia del capostipite, sostituita da un azionariato che non è più compenetrato dei valori di quella tradizione produttiva. Ne fa le spese da subito la vita sindacale, che si riallinea alla temperie caratteristica delle fabbriche italiane dell'epoca: dopo le sanzioni ai commissari interni, il 1955 assiste alla nascita di un istituto informale che è tipico di un periodo di rappresaglie e di discriminazioni, il reparto confino, costituito apposta per accentrare e isolare il gruppo degli attivisti che formano il nerbo della rete organizzativa della Fiom. Dai primi mesi dell'anno, ha inizio un lavoro sistematico di dissuasione nei confronti dei militanti della Cgil che fa perno sul trasferimento di tutti i candidati delle liste Fiom non usciti eletti dalla consultazione per le rappresentanze interne; costoro vengono inviati in un'officina ausiliaria, la Sabif, che è localizzata fuori dai confini urbani di Torino, nella frazione Regina Margherita di Collegno, a sette chilometri dal nucleo centrale degli stabilimenti Lancia. In breve, sono una cinquantina gli operai costretti a lasciare il loro posto di lavoro abituale per recarsi in un ambiente il cui squallore esaspera il senso di mortificazione patito dall'orgoglio professionale, rendendo il trasferimento simile in tutto e per tutto a un declasamento.

Il «libro bianco» preparato nel 1956 dalla sezione sindacale Fiom per denunciare alle istituzioni la restrizione della libertà sindacale alla Lancia non fa che risolversi in una sintesi di condizioni ben note e comuni nell'industria italiana d'allora. Si va dalla descrizione delle gravi insufficienze tecnico-organizzative della Sabif, che impediscono ai lavoratori di conseguire il massimo rendimento dei cottimi, all'evocazione dello stato di disagio generato dall'assenza di strutture igieniche e di sicurezza lavorativa. Lo scrupolo di documentazione del sindacato non trascura l'elencazione minuta di tutti i casi individuali degli operai allontanati dagli impianti di Borgo San Paolo soltanto a motivo della loro fede politica e militanza. Si sgrana così il consueto rosario delle testimonianze dell'alesatore, addetto a quella *Ge-*

nevoise che è il simbolo per eccellenza della professionalità operaia, coartato a divenire tornitore in serie, del preparatore del reparto collaudo smiunito a semplice aggiustatore, del tracciante che viene adibito al montaggio in serie². Tutti hanno alle spalle storie simili, che si dipanano fra resistenza e deportazione in Germania, prima, e poi fra attività di partito e compiti di organizzazione sindacale. Ma già si intravede, fra le righe delle loro scarne deposizioni, il diverso destino che conosceranno: vi è chi pone l'accento sulla sua qualificazione perché è conscio di poter fare leva su di essa quando deciderà di non sottostare più all'umiliazione del reparto confino, e chi invece si aggrappa tenacemente alla protesta perché non si rassegna alla perdita della piccola posizione professionale che ha acquisito e che sa in pericolo, una volta fuori della Lancia. Anche l'identità politica, che *prima facie* si configura come il fondamento essenziale della solidarietà, diverrà ragione di differenza, perché non può comunque essere la medesima la sorte di chi giunge all'esilio della Sabif come direttore della «Scintilla» — uno dei giornali di fabbrica più duraturi e diffusi — e quella di chi vi approda solo per aver sottoscritto una candidatura di bandiera nelle liste della Fiom.

Benché le si possa pronosticare il successo, l'azione normalizzatrice che intraprende la direzione Lancia, sotto l'incalzare delle perdite economiche che sta cumulando, non si presenta piana. Essa ha l'intenzione di piegare la Fiom per ottenere mano libera per una ristrutturazione produttiva e organizzativa che si è ormai fatta indifferibile; ma a differenza della Fiat, che per prima e con ben altra determinazione ha mosso guerra alla Fiom, i programmi della Lancia non possono consistere in un'opera di razionalizzazione che coincida immediatamente con l'espansione quantitativa del sistema d'impresa. Razionalizzare alla Lancia vuol dire innanzitutto ridurre l'occupazione operaia: un obiettivo arduo finché la conflittualità si conserva elevatissima, sotto la spinta di un'organizzazione sindacale che possiede la capacità di indire assemblee durante gli scioperi, per non allentare la pressione del confronto. Manca alla Lancia la possibilità di azionare la leva



del consenso, mentre spinge sul pedale della repressione; non ha dalla sua strumenti di paternalismo e di riformismo aziendali che compensino la restrizione della tutela sindacale. Le misure di indebolimento della Fiom e di divisione del fronte sindacale — quali l'appoggio a una lista di «indipendenti Lancia» nelle elezioni di commissione interna del 1955 e, più tardi, gli aiuti concessi a un nucleo di profughi istriani raccolti sotto l'insegna della Cisl — avranno pur sempre come sfondo la riduzione dei costi interni legati all'esubero di manodopera diretta. La «terapia dei licenziamenti» — il prerequisito del processo

di razionalizzazione e di ammodernamento aziendale —, che non si era potuta adottare nel 1948, quando ancora intatto era il potere del sindacato, diverrà possibile dieci anni dopo, allorché la nuova proprietà della Lancia deciderà di prendere di petto la questione occupazionale, dando carta bianca a un esperto in questo genere di trattamenti radicali, l'ingegner Eraldo Fianza, amministratore delegato di fresca nomina³. Nel settembre 1958, sebbene la Fiom abbia riacquisito da poco la maggioranza assoluta in commissione interna persa l'anno precedente⁴, Fianza dichiara l'intendimento di licenziare 540 dipendenti

Un aspetto delle manifestazioni sindacali.

degli stabilimenti di Torino e 450 della fabbrica di Bolzano, dopo che già non era stato rinnovato alla scadenza il contratto a termine di circa 200 lavoratori. Fra gli operai da dimettere, figurano anche i 120 addetti della Sabif, un impianto la cui esistenza non è giustificabile sotto il profilo dell'economicità di gestione. Le cronache riportano che la Lancia aveva addotto due ordini di motivi per sostenere un provvedimento che aveva fatto scalpore in città. Il primo stava nella situazione di mercato degli autoveicoli, che in quello scorcio d'anno denotava una certa «pesantezza»; il secondo nella bassa produttività dell'azienda: essa in un mese realizzava soltanto 700 vetture del tipo Appia e un centinaio del tipo Flaminia, mentre la fabbrica di camion di Bolzano, organizzata per una capacità produttiva di 125 veicoli, non ne costruiva più di 25 o 30, a causa delle ingenti giacenze di magazzino. Più in generale, la Lancia insisteva su un problema di adeguamento delle strutture che interessava in primo luogo i reparti carrozzeria, verniciatura e il magazzino generale dei ricambi⁵.

La reazione che la notizia suscitò fra i lavoratori dà la misura di quanto fossero scemate, nell'arco di un decennio, le risorse di mobilitazione collettiva di cui disponeva il movimento operaio torinese. Proprio nel marzo 1958, a Torino, nell'ultimo discorso da segretario generale della Cisl, Giulio Pastore aveva promesso che quello sarebbe stato un anno «caldo» per l'azione sindacale⁶: a giudicare da quanto avvenne per la Lancia, tuttavia, non si direbbe. Più nessuno avrebbe parlato di occupazione della fabbrica, né la solidarietà avrebbe assunto forme militanti come quelle dell'estate del 1948, quando il mondo del lavoro cittadino era sembrato davvero unirsi, per l'ultima volta, attorno alla lotta degli operai Lancia. Ora «L'Unità», che riferiva dei capannelli di discussione formati in fabbrica non appena era stato notificato l'avviso dei licenziamenti, pareva alludere a un clima di preoccupazione e di incertezza piuttosto che propenso al conflitto quando scriveva: «È evidente a tutti che questo "colpo" che la Lancia sta tentando fa parte della stessa politica perseguita negli ultimi mesi dalla direzione con il blocco dei salari, con il rifiuto di

concedere il richiesto aumento retributivo del 10 per cento, con il taglio dei tempi, l'effettuazione di numerose ore straordinarie (un operaio è persino stato licenziato per essersi rifiutato di eseguirle, poiché si trattava di orario prolungato bello e buono e non di prestazione a carattere eccezionale)»⁷.

La firma di un accordo separato relativo allo stabilimento di Bolzano, con cui Cisl e Uil accoglievano il licenziamento di 330 lavoratori, in luogo dei 450 richiesti, giungeva quindi subito a far comprendere l'esito previsto per la vertenza⁸. Naturalmente, per Torino non ci si voleva accontentare di una soluzione così negativa come era quella adottata per una fabbrica sindacalmente assai debole e la controversia Lancia finiva perciò sul tavolo del ministro del Lavoro, il socialdemocratico Ezio Vigorelli⁹. Ma persino la mediazione ministeriale sembrava inefficace, sulle prime, tanto che, per forzare la conclusione e accelerarne i tempi, la Lancia procedeva a inviare 555 lettere di licenziamento ad altrettanti dipendenti, cui si limitava a garantire un'indennità individuale extra di centomila lire¹⁰. Con quel gesto, ci si apprestava alle battute finali: Vigorelli dichiarava di augurarsi «di trovare un accomodamento per ridurre il numero dei provvedimenti e ottenere aiuti per i disoccupati»¹¹ e il 25 settembre poteva essere diffuso il comunicato che poneva termine alla vertenza, con la riassunzione di 143 dei 555 dipendenti già licenziati, l'erogazione a questi ultimi dell'indennità straordinaria di centomila lire e il versamento da parte dell'azienda di 3.800.000 lire all'Ufficio regionale del lavoro di Torino, perché fossero assicurati interventi assistenziali particolari, secondo criteri d'opportunità suggeriti dalle organizzazioni sindacali¹².

In nessun momento della trattativa era mai parso dubbio quale dovesse esserne lo sbocco: non a caso i quotidiani, in quel settembre del 1958, diversamente da dieci anni prima, ne avevano relegato l'informazione nelle pagine locali, mentre l'attenzione politica era tutta focalizzata sulla rapida svolta che il generale De Gaulle stava imprimendo alle istituzioni francesi. Ai licenziamenti collettivi non si potevano opporre argini sostan-

ziali, secondo l'opinione corrente: troppo forte era la posizione di dominanza delle imprese perché il movimento operaio potesse sperare di resistervi con qualche *chance*, in una fase in cui stavano venendo scosse le radici del suo insediamento sociale.

Con la sconfitta sul terreno della difesa occupazionale, veniva meno anche la vecchia Lancia, forse nemmeno più convinta della possibilità di sussistere dopo aver preso atto del deterioramento che da anni subiva il sistema aziendale. La lunga rincorsa con la Fiat era finita: con il 1958 non iniziava solo l'esodo di coloro che erano stati espulsi dalla fabbrica, ma cominciava una costante emorragia della forza-lavoro che di-

sperava di potersi assicurare un soddisfacente livello di remunerazione restando attaccata all'ambiente in cui si era formata. Alla Lancia giungeva a consunzione la coesistenza di vecchio e nuovo, di mestiere artigiano e di specializzazione industriale, che aveva contrassegnato la sua massa operaia, mentre alcuni se ne andavano in direzione delle imprese che erano in grado di promettere salari migliori e altri erano ricacciati a forza nel mercato del lavoro marginale delle piccole *boite* e delle occupazioni saltuarie e discontinue. Si annunciava in questo modo l'estinzione di un'identità che era potuta essere, nel contempo, manifatturiera e sociale.

VI.

«Oggi Lancia, domani Fiat»

A meno di tre anni dal trauma del 1958 — l'unico autentico momento di discontinuità che avesse conosciuto la storia della Lancia —, era possibile stilare un bilancio delle conseguenze causate da un nuovo corso nei rapporti col personale improntato all'intransigenza. E non si trattava certo di un bilancio positivo, a quanto si apprendeva da una nota riservata che era stata predisposta per lo stato di inquietudine in cui continuavano a versare le relazioni industriali d'azienda¹.

L'adozione di una linea di rigidità nei confronti delle rivendicazioni salariali aveva condotto a una tale penalizzazione retributiva delle maestranze Lancia che il flusso in uscita di lavoratori specializzati e qualificati si era fatto crescente e inarrestabile, senza che si riuscissero a trovare dei rimpiazzati. Soltanto nei sedici mesi intercorsi fra il gennaio 1960 e l'aprile 1961, erano stati ben 258 gli operai specializzati che si erano dimessi volontariamente, a fronte di 89 nuovi assunti. L'azione di reclutamento sul mercato del lavoro torinese ristagnava da tempo, come documentava in modo inequivocabile l'impossibilità di sostituire i nove alesatori, tutti dimissionari, adibiti alla *Genevoise*, che era stato giocoforza surrogare attingendo ai «migliori elementi disponibili» all'interno dell'azienda, «di capacità professionale però nettamente inferiore ai precedenti ...».

La Lancia soccombeva alla concorrenza delle altre imprese locali, che riuscivano ad attrarre a sé e a scremare il meglio dell'offerta di lavoro grazie a livelli salariali molto più appetibili di quelli erogati dalla casa di via Monginevro. Nello spazio

di un decennio, il divario retributivo si era fatto impressionante e incolmabile: se la paga media oraria di un manovale specializzato era pari, nella primavera del 1961, a 290 lire presso la Lancia, essa ascendeva a 304 lire presso la Viberti, a 309 lire presso la Nebiolo, a 371 lire presso gli stabilimenti di Ivrea della Olivetti, fino a toccare la punta di 381 lire presso la Fiat. Analogo discorso valeva per gli operai qualificati: se la loro media oraria era di 317 lire alla Lancia, alla Nebiolo era di 343 lire, di 351 alla Viberti, di 391 alla Olivetti, di 419 alla Fiat, di 422 lire all'officina meccanica della Michelin. La forbice nelle remunerazioni raggiungeva il massimo di ampiezza nel caso degli operai specializzati, che ricevevano un salario orario pari a 342 lire alla Lancia, a 361 lire alla Nebiolo, a 463 lire alla Olivetti, a 467 lire alla Fiat e a 501 lire alla Michelin. I valori ultimi erano da riferirsi ai percentualisti, giacché se si prendevano in considerazione le retribuzioni dei cottimisti il differenziale negativo gravante sulla Lancia si palesava ancora più consistente².

La casa automobilistica scontava gli effetti di una razionalizzazione tardiva che si era accompagnata a una drastica opera di riduzione dei costi interni attuata attraverso il rallentamento della dinamica salariale. Nel 1958, quando si era proceduto ai tagli occupazionali, non si era previsto che di lì a breve a uscire dalla fabbrica sarebbero stati anche i lavoratori depositari di risorse professionali difficilmente sostituibili, delusi da una politica retributiva che colpiva in forme particolarmente acute la cima della scala di qualificazione. La funzionalità dell'organizzazione aziendale ne era stata compromessa: dinanzi alla de-



Manifestanti Lancia
a Torino.

ficienza sempre più accentuata di figure lavorative come gli alesatori della *Genevoise*, per un verso, ma anche di professionalità meno complesse come gli operai qualificati rettificatori per le officine di produzione per l'altro, la direzione aziendale non aveva saputo trovare una soluzione migliore che quella di impegnare estensivamente tutte le risorse esistenti, moltiplicando «le ore straordinarie in misure notevolmente superiori a quelle consentite»³. L'altra via — la parificazione delle retribuzioni ai livelli medi in vigore nell'industria metalmeccanica torinese — restava comunque preclusa, sia perché la Lancia cercava

di non peggiorare ulteriormente i suoi conti, sia per la volontà aziendale di non cedere a una pressione sindacale nonostante tutto ancora forte e radicata negli stabilimenti.

La Lancia degli anni '60 non è più il grande contenitore di un orgoglioso patrimonio professionale e di coscienza del lavoro, nell'accezione più larga dell'espressione, secondo lo stereotipo caro alla sua tradizione. Ciò poteva ancor essere vero negli anni '50, pur con tutte le insufficienze e i ritardi sul piano tecnologico e organizzativo che bloccavano l'evoluzione dell'impresa. Dopo la razionalizzazione avviata traumaticamente con

i licenziamenti del 1958, qualcosa si è definitivamente rotto nel sistema sociale dell'azienda, mortificandone il potenziale umano, senza che il tentativo di modernizzazione abbia saputo mobilitare energie nuove. Qui non è in discussione la qualità tecnica che il prodotto Lancia continuerà a preservare; si vuole solo chiarire che le residue risorse professionali sono a questo punto, si potrebbe dire, «parcheeggiate» negli impianti di Borgo San Paolo, in attesa di una collocazione lavorativa più consona e incentivante. Ecco perché non corrisponde a un quadro realistico quanto il vicepresidente della Lancia, Carlo Pesenti, andrà a dichiarare nel marzo 1969 — pochi mesi prima di trasferire il pacchetto azionario alla Fiat — davanti alla commissione della Camera dei Deputati incaricata dell'indagine sull'industria automobilistica: «... Questi impianti sono condotti e animati da un nucleo fondamentale di maestranze e da capi di ogni livello che per il loro attaccamento all'azienda, per la loro capacità ed esperienza, e... per la loro attitudine ormai conaturata alle esigenze del lavoro di alta qualità, costituiscono un capitale ingentissimo... e una forza potenziale capace di realizzazioni sempre più perfette»⁴.

D'altra parte, non è ispirata al realismo l'intera ricostruzione del processo di razionalizzazione della Lancia che Pesenti fornisce nella sua deposizione. Non tanto perché continua a pronosticare come imminente la data in cui l'azienda tornerà al profitto, quando di fatto si appresta a liquidarla, una volta tramontate le speranze di un ingresso dell'Iri nell'azionariato. Forse per indurre negli interroganti un'immagine studiata di dimessa dell'agire imprenditoriale, o forse per effettiva rozzezza culturale, Pesenti descrive una modernizzazione industriale completata solo a metà, o probabilmente soltanto incominciata. Egli ricorda, sì, che, nei dieci anni della nuova gestione, «i torni paralleli o automatici sono passati da 251 a 396, le fresatrici da 94 a 154, le rettificatrici da 175 a 318, le dentatrici da 41 a 87, le trapanatrici e saldatrici speciali da 46 a 158 e così via»⁵; ma tralascia di menzionare che gli obiettivi produttivi della Lancia non sono stati raggiunti: la produzione di autovetture è pas-

sata dalle 10.728 unità del 1958 alle 36.097 del 1963, ma poi è rimasta oscillante intorno a questo valore, mentre l'occupazione, fra il dicembre 1958 e il dicembre 1968, è aumentata dalle 5.260 alle 8.873 unità per gli operai, e dalle 967 alle 1.848 unità per impiegati e dirigenti⁶. Circa lo stabilimento di Chivasso, entrato in attività nel giugno 1963, il vicepresidente della Lancia si limita a poche informazioni di carattere generale, evitando di accennare ai suoi considerevoli problemi di efficienza produttiva, per dilungarsi invece sui pregi e la modernità dei servizi di mensa⁷. Disarmante suona infine il giudizio sui criteri di direzione dell'azienda, che paiono surrogati dalla «curiosità un po' della scimmia» — così la chiama egli stesso — con cui Pesenti «ficca il naso» nei procedimenti lavorativi. Ecco come racconta il proprio modo di sovrintendere alla vita aziendale: «... Io arrivo a Torino, quei sabati e quelle domeniche in cui posso andarvi (qualche volta anche il lunedì), e non entro negli uffici, entro nella fabbrica, giro in mezzo alla fabbrica, parlo con uno, parlo con l'altro, domando perché stanno facendo così... perché è successo questo inconveniente... riesco a sapere... e alla fine sono informato di tutti i settori»⁸. Come si vede, non è proprio che con l'uscita di scena della famiglia Lancia si fosse lasciata alle spalle l'età della pratica approssimativa per entrare in quella, adulta e responsabile, del *management*.

Questa gestione della Lancia che si applicava nei giorni festivi — nient'altro che l'involucro del paternalismo senza nemmeno più l'ombra dei suoi benefici economici — non poteva evidentemente giovare molto allo stato delle relazioni industriali. Né c'è da stupirsi, visti i miserevoli parametri salariali, che l'iniziativa sindacale di fabbrica continuasse ad appuntarsi sulle rivendicazioni economiche. Dopo lo sfortunato tentativo, compiuto nella primavera del 1958, prima che si abbattesse l'ondata dei licenziamenti collettivi, di imporre con una lunga lotta una revisione radicale del meccanismo di calcolo del premio di produzione, l'azione delle rappresentanze aziendali dei lavoratori si era esercitata sul ritocco delle voci del cottimo, sul miglioramento delle paghe di posto e su quelle indennità che potevano consen-

ture, in forme più o meno esplicite, un incremento delle varie componenti della struttura del salario. Sullo sfondo permaneva sempre, tuttavia, la proposta di introdurre un premio di produttività che trasformasse il vecchio premio di collaborazione immettendolo in una cornice di maggiore razionalità: basato sul rapporto fra volume finale di produzione e ore di presenza delle maestranze, il nuovo meccanismo avrebbe potuto portare a un'innovazione di qualche peso nella stantia prassi sindacale della Lancia⁹. Timorosa dei costi immediati che avrebbe potuto avere, la direzione aziendale non prese in considerazione un'ipotesi che di per sé poteva favorire l'evoluzione interna, restituendo trasparenza al legame fra remunerazione e rendimento della prestazione.

Scorrendo le annate della «Scintilla», il «giornale dei lavoratori Lancia» che, sebbene più smilzo e diradato nelle uscite, prolungava la sua esistenza anche negli anni '60, avendo arricchito la propria testata del disegno di una Flaminia, si resta colpiti dalla persistenza dei medesimi temi sindacali, che venivano reiterati, numero dopo numero e anno dopo anno, con un'insistenza pari soltanto all'indisponibilità dell'azienda. Fino al 1969, «La Scintilla» cercherà di farsi interprete della voce di quei lavoratori che reagiscono con la protesta collettiva — e non con la defezione individuale, cioè il passaggio a un altro posto di lavoro — al declino relativo della loro posizione economica: nell'insieme, trasmetterà l'immagine di una fabbrica che non sta al passo con la situazione della città più industriale d'Italia e i cui problemi ambientali e sociali dipendono da una perdurante arretratezza piuttosto che dalle contraddizioni di uno sviluppo accelerato. Alla Lancia si lavora male perché nei reparti c'è poca illuminazione, mancano gli aspiratori che particolari procedimenti tecnici richiederebbero, e poi perché i servizi igienici sono vetusti e carenti, i refettori sporchi e vi è scarsa assistenza sanitaria. Forse anche per abitudine consolidata, poi, «la Scintilla» è sollecitata a richiamare periodicamente l'attenzione sulle costanti storiche dell'esperienza sindacale della Lancia: come la spaccatura mai rimarginata fra il mondo degli impiegati e quello degli operai di produzione, due universi che vi-

vono da sempre un'esistenza di estraneità totale pur nella prossimità fisica. La diversità sindacale — gli uni moderati, avversi agli scioperi e propensi a premiare, nel voto di commissione interna, le posizioni meno antipadronali; tendenzialmente militanti e conflittuali gli altri — rappresenta solo la spia e la faccia più visibile di una dicotomia della quale gli anni '60 sembrano denunciare i sintomi di anacronismo. Ma anche la politica sindacale come l'intende «La Scintilla», con i suoi valori di dignità collettiva e i suoi riti pubblici, con la sua mitografia della militanza e i martirologi periodici cui la invita l'ottusità aziendale¹⁰, sta diventando anacronistica agli occhi di chi pensa che la Lancia possa costituire il detonatore utile a fare esplodere le tensioni sociali che covano nella gigantesca gabbia industriale di Torino.

«Oggi Lancia, domani Fiat» è lo slogan efficace che coniano i primi gruppi di intervento politico nelle fabbriche quando si riaccende, nei primi mesi del 1962, la conflittualità nella vecchia azienda di via Monginevro. Quella parola d'ordine intende enfatizzare, allo stesso tempo, la radicalità delle rivendicazioni che si manifestano alla Lancia e la loro portata generale, che dovrà trascinare la ripresa di un nuovo, massiccio ciclo di lotte operaie, tale da investire in pieno anche la cittadella fortificata del sistema industriale torinese, la Fiat, ove non si sciopera da quasi dieci anni. Dopo una pausa di silenzio non brevissima, la Lancia torna ad apparire come un catalizzatore del conflitto anche ai giovani attivisti dei «Quaderni Rossi»¹¹, che scorgono nelle incoerenze della sua organizzazione aziendale, condannata a stare permanentemente in bilico fra modernità industriale e retaggi d'officina, l'alimento di una disaffezione operaia estesa.

La vertenza del gennaio-febbraio 1962, con i suoi ventiquattro giorni di sciopero «interno» (cioè di fermate che paralizzano i reparti, mantenendo uno stato di agitazione continuo), lascerà un segno profondo nel bilancio della Lancia: accanto alla perdita di 640.000 ore di lavoro — alle quali se ne aggiungeranno altre 480.000 nell'autunno, in seguito alla lotta per il rinnovo contrattuale dei metalmeccanici —, esso accuserà «un sensibile aggravio degli oneri diretti e indiretti di



Davanti all'Unione Industriale di Torino.

manodopera»¹². A metà febbraio, infatti, i sindacati hanno siglato un accordo che sancisce dei risultati cui non erano più abituati da tempo, quali un aumento retributivo orario rispettivamente di 42 lire per la prima categoria operaia, di 30 lire per la seconda e di 20 lire per la terza e le altre categorie, la parità di trattamento di cottimo a prescindere dall'anzianità, l'elevamento del premio annuo di produzione a 30.000 lire per tutti i lavoratori manuali, il riassorbimento dei lavoratori assunti con contratto a termine, il prolungamento di due giorni del periodo di ferie¹³. L'interesse e il carattere emblematico della lotta

alla Lancia non consistono, però, nel suo esito sindacale, come proclamano — con qualche ragione obiettiva che non è velata dalle forzature ideologiche — le avanguardie estremistiche che cercano di attizzare dall'esterno la fiamma della conflittualità. La cronaca un po' farraginosa che i «Quaderni Rossi» riserbano al duro sciopero della Lancia ha il merito di metterne in evidenza aspetti di novità sociale che la gestione sindacale tende invece a trascurare. Il dato prevalente su ogni altro è costituito dalla composizione sociale degli operai della Lancia: dopo la ristrutturazione del 1958, essi sono per circa il 40 per cento gio-

vani, molti dei quali — la metà, azzardano i «Quaderni Rossi» — di origine meridionale. Non è vero dunque, come sostiene un pregiudizio accreditato anche nelle file del movimento operaio, che gli immigrati non sono disposti a scioperare, giacché «una spinta decisiva» è stata data proprio «dall'atteggiamento insospettato dei numerosi giovani meridionali», postisi «decisamente alla testa della lotta con manifestazioni di aperta violenza...»¹⁴. La violenza — cioè il mancato rispetto delle norme comportamentali cui si uniforma la consueta prassi sindacale — è il tratto che si impone all'attenzione dei giovani intellettuali dei «Quaderni Rossi», assumendo a simbolo della connotazione radicale delle rivendicazioni operaie. Il pestaggio di una guardia, il carrello ribaltato di una macchina in funzione, l'arresto a viva forza di una lavorazione che un capo isolato cerca di mandare avanti¹⁵, sembrano tutte dimostrazioni di una volontà di lotta che non ci sta a rilasciare una delega in bianco alla mediazione sindacale. Insomma, l'esperienza Lancia pare, a questi osservatori tutt'altro che distaccati, una sorta di prova generale, la prefigurazione già nitida di un movimento che toccherà l'apice allorché potrà abbracciare l'intero universo del lavoro industriale di Torino.

Per il momento, quando ancora la concentrazione operaia Fiat non si è mossa, la conflittualità si allarga all'interno delle linee di vicinato industriale che formano l'orizzonte naturale dei lavoratori della Lancia¹⁶. Nel gennaio 1962, questi non sono i soli a scioperare: alla Michelin, sebbene i salari siano più elevati, si sviluppa un'agitazione forse ancora più aspra, con manifestazioni di piazza e scontri con la polizia¹⁷. La protesta operaia cresce su una base sociale che, se è diversa dal passato, non è nemmeno così nuova come pretendono le cronache dei «Quaderni Rossi». Non gli immigrati, ma i giovani di barriera sono il nerbo delle «forze nuove», di una leva operaia che tradisce un'insofferenza acuta per le angustie della vita di fabbrica. Di lì a qualche mese saranno loro i protagonisti oscuri di quelli che passeranno alla storia come i «fatti di piazza Statuto», un momento di lacerazione e di crisi urbana di cui nessuno vorrà riconoscere

con chiarezza le origini¹⁸. Con i conflitti sindacali che aprono gli anni '60 emerge confusamente la prima generazione operaia del dopoguerra, che non reca su di sé le stigmate della storia precedente, dalla fase bellica alla ricostruzione fino agli «anni duri». Per questo, è possibile rilevare la sua alterità rispetto ai codici del linguaggio e dell'attivismo sindacale; per questo, e perché la nuova generazione avverte già su di sé gli influssi dell'americanizzazione subita dalla società italiana del dopoguerra, le rivendicazioni sono orientate più esplicitamente in senso monetario, chiedendo più salario per tutti.

Senza l'instabilità e le vicissitudini occupazionali susseguite alla razionalizzazione, non si sarebbe potuto verificare uno sciopero aziendale come quello che bloccò la Lancia nell'inverno del 1962. Ma nemmeno coloro che avevano salutato con maggiore entusiasmo le nuove forme del conflitto potevano sottacere del tutto che l'unificazione rivendicativa della forza-lavoro non aveva sciolto ogni motivo di contraddizione. Gli operai Lancia, ammettevano i «Quaderni Rossi», non avevano superato una certa «chiusura aziendalistica», che si esprimeva in un'avversione verso la Fiat da cui non erano risparmiati neppure i suoi dipendenti, accusati di stare meglio degli altri e di essere perciò indifferenti e restii alla lotta¹⁹. In quest'atteggiamento «aziendalistico», se vogliamo usare ancora impropriamente questo termine, si mescolavano sia l'orgoglio del lavoratore della Lancia, che si ereditava nei reparti quasi per tradizione orale, sia un'insoddisfazione indefinita, in sé e per sé apolitica, per la condizione di lavoro. Di qui l'approccio strumentale al sindacato e alla negoziazione collettiva, segnalato dai «Quaderni Rossi» come una novità, perché introduceva il principio del rifiuto da parte dei lavoratori a concedere una delega in bianco alle rappresentanze esterne che dovevano tutelarne gli interessi.

Certo erano finiti, alla Lancia come altrove, i tempi della rappresentanza sindacale di tipo ideologico. Il sopraggiungere di un'epoca differente, improntata a una razionalità strumentale, non doveva però risolversi necessariamente nei modi che auspicavano i nascenti gruppi dell'e-

stremismo o le frange più combattive del sindacato. La situazione occupazionale della Lancia era troppo compromessa, nel decennio '60, per non produrre numerosi elementi ulteriori di ambiguità e di incertezza. Un'impresa che non era di sicuro concorrenziale sul mercato del lavoro era costretta a reclutare il personale senza selezione: gli effetti si fecero sentire presto, soprattutto nel nuovo stabilimento di Chivasso, per il quale perfino a qualche sindacalista sembrò che la Lancia stesse davvero raschiando il fondo del barile. Pareva che si stessero assumendo tutti coloro che non avevano trovato posto in altre

aziende e che possedevano, ben visibili, dei tratti idiosincratici assolutamente eterogenei rispetto a quelli richiesti dall'organizzazione industriale²⁰.

Anche la vita sindacale ne doveva pagare le conseguenze. Alle elezioni di commissione interna il numero delle schede bianche, nulle e delle astensioni si gonfiò in misura notevolissima: nel 1966, per esempio, esso assommò, per il personale operaio, a 1.200 su 3.700 aventi diritto al voto nello stabilimento di Torino, e a 600 su 1.700 a Chivasso²¹. Inoltre, aumentava la percentuale dei suffragi che andavano a un sindacato totalmente ininfluenza al tavolo ufficiale di trattativa

Oggi Lancia. domani Fiat.



come la Cisl, mentre si stabilizzava il consenso a un'organizzazione moderata e programmaticamente ben disposta verso la direzione aziendale come la Uilm. Alla vigilia dell'autunno caldo, nel febbraio 1969, il voto operaio presso il complesso di Chivasso attribuiva in pratica lo stesso peso a Fiom e Uilm: al primo sindacato andavano 427 suffragi e 416 al secondo. Seguivano la Cisl, con 192 voti, la Fim-Cisl con 154 e il Sida con 133. Ma le schede valide erano soltanto 1.322, su un totale di 1.965 elettori²².

Sotto la cappa di sfiducia e di disappunto dominante alla Lancia in quell'epoca, quando erano in molti ad attendersi il passaggio all'Iri come soluzione finale alle traversie aziendali, potevano allignare comportamenti diversissimi. Clientelismo e calcolo strumentale potevano convivere fianco a fianco con il militantismo introdotto in alcuni reparti dai gruppi estremisti, che ravvisavano ancora nella Lancia un terreno di coltura propizio alla diffusione di spinte rivendicative al di fuori del controllo sindacale.

Intatta rimaneva solo la separatezza degli impiegati, che conservavano la loro identità di ceto medio protetta dalla collocazione degli uffici nel grattacielo aziendale.

Che la storia della Lancia volgesse proprio al termine, si sarebbe visto quando anche quest'ultimo simulacro della stabilità aziendale venne violato. Capì nel vivo dell'autunno caldo, il venerdì 10 ottobre 1969. Quel giorno era prevista

una sospensione del lavoro fra le 7 e le 10 di mattina, ma le cose dovevano andare diversamente. Verso la fine dello sciopero, un gruppo di duecento operai, con qualche sindacalista, uscì dai cancelli di via Cumiana per dirigersi verso il grattacielo e obbligare gli impiegati a interrompere l'attività, ma trovò le porte serrate. Non potendo entrare da lì, invase il piano terreno del palazzo mandando in frantumi le vetrate. Quanto successe dopo, venne così riassunto da «La Stampa»: «Il corteo degli operai ha salito le scale passando di settore in settore fino al quindicesimo. È stato risparmiato l'ultimo dove ha sede la direzione generale e la presidenza. Sono sorti litigi con gli impiegati. Verso le 10,45 la direzione della Lancia decideva di invitare gli impiegati a lasciare gli uffici. Uomini e donne, circa 300, sono usciti». Le forze dell'ordine, lamentava l'Unione Industriale, non erano intervenute a difendere il diritto al lavoro²³.

Tra i fuochi dell'autunno degli operai doveva consumarsi l'epilogo della storia della Lancia, ormai sul punto di essere acquisita dalla Fiat. L'ironia della sorte voleva che si inverasse così, in questa forma inattesa e paradossale, lo *slogan* di qualche anno avanti: solo che l'unificazione lungamente perseguita dai militanti sindacali si compiva all'insegna dell'esaurimento di un'esperienza industriale, un tempo aggrappata alla propria singolarità e ora inglobata nella macrostruttura della più grande impresa automobilistica d'Italia.

La Lancia come fenomeno tecnico *di Guido Rosani*

I. La scuola di progettazione

Che Vincenzo Lancia non fosse un progettista in senso stretto, è cosa nota. Era però perfettamente in grado di comprendere i problemi tecnici e sapeva con precisione quello che voleva ottenere dai suoi uomini. I punti fermi del progetto era Lancia a definirli e, anche se questi erano maturati come conseguenza di idee o di discussioni con i tecnici aziendali o con altri, era l'imprenditore ad assumersene la paternità, e la responsabilità, dello schema di base su cui impostare la progettazione¹.

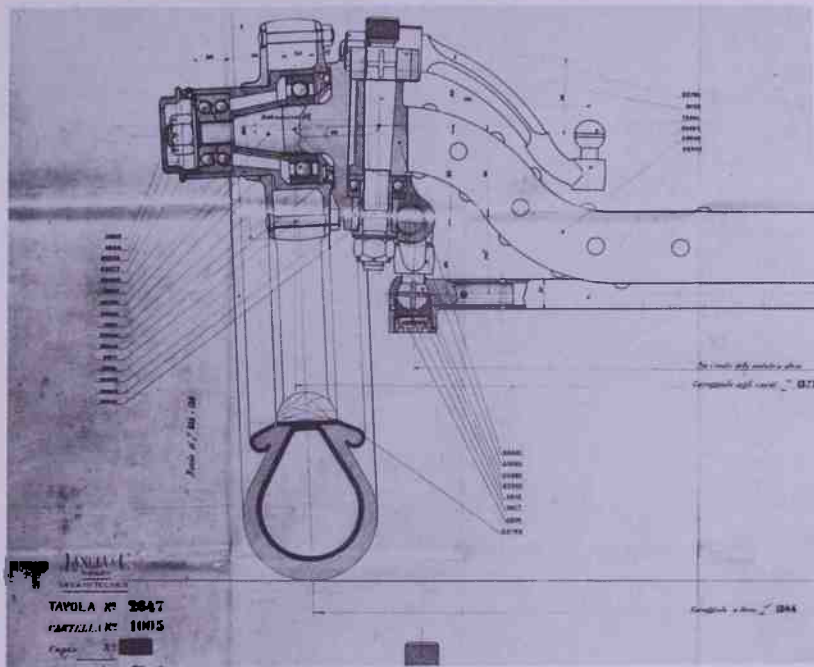
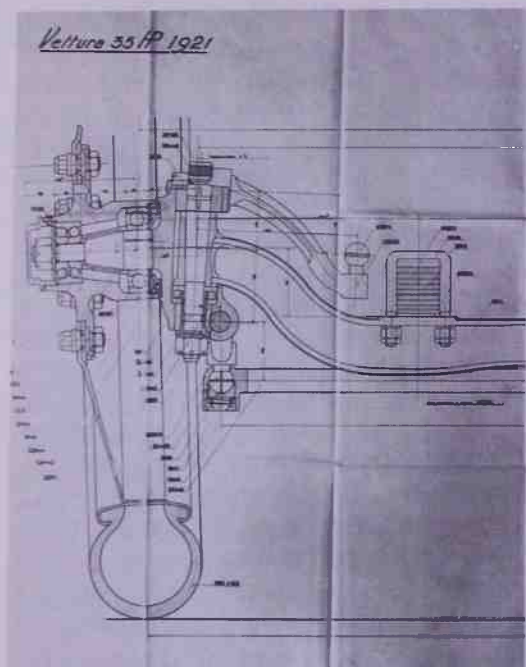
L'esame delle prime tavole di complessivi è un «avvenimento», perché Vincenzo Lancia non comprende bene il disegno tecnico né sa disegnare; si fa perciò colorare le sezioni di un motore o di un cambio di velocità: in grigio la ghisa, in bianco l'alluminio, i condotti di aspirazione in verde, quelli di scarico in rosso, le camere di raffreddamento in azzurro, i condotti di lubrificazione gialli e così via². Lancia riesce soltanto in questo modo a valutare la sostanza di un progetto sulla carta, ma il responso è sempre infallibile: dove il padrone punta il dito c'è (e c'è per davvero) un difetto o un nodo da sciogliere. È qui che si manifesta il suo innato talento tecnico. Un talento che non ha bisogno di colorazioni o spiegazioni quando poi si trova di fronte a particolari o complessivi già costruiti. In questo caso le osservazioni essenziali ed azzeccate sono immediate e guai a chi, responsabile del progetto, arriva a spendere quattrini del padrone senza avere corretto sulla carta, prima di eseguire i prototipi, gli eventuali difetti di un certo particolare.

La scuola di Vincenzo Lancia deve essere stata indubbiamente dura e i tecnici maturati sotto

il suo controllo non hanno certo avuto vita facile e serena³. In definitiva, però, il sistema di lavoro del grande fondatore ha dato i suoi frutti documentati non solo dall'eccellenza del prodotto, ma anche dall'obiettivo valore del gruppo di progettazione che con lui si è formato.

In Lancia, come progettisti, si faceva strada solo con le qualità personali, e, con queste, *in primis*, una grande dedizione al lavoro e la totale disponibilità ad assorbire rimbrotti ed osservazioni, talvolta anche pesanti, da parte del capo. La cultura e la preparazione scolastica anche accademica contavano poco con Vincenzo Lancia; cosa veramente importante per lui era che i suoi tecnici possedessero le capacità personali necessarie a sviluppare quanto di audace ed innovativo intendeva ottenere. In ufficio o in officina esistevano solo rampogne e caustiche osservazioni, gli eventuali complimenti erano riservati alle riunioni bocciofile e conviviali che il capo amava, di tanto in tanto, organizzare⁴.

Nella storia della Lancia ci sono stati ai posti chiave della direzione tecnica, ed anche come semplici progettisti, uomini che potevano vantare una preparazione accademica, ma non era questa però la norma, almeno negli anni di Vincenzo Lancia, ma persino in tempi successivi, fino alla fine degli anni '50. Un motivo era appunto dovuto alla convinzione che la miglior scuola fosse quella del «patron» dove si saliva di grado dagli incarichi più umili dell'ufficio tecnico fino alle qualifiche più elevate solo ed unicamente grazie ai meriti personali quotidianamente verificati e controllati da *monsignor* Lancia. Esisteva inoltre una metodologia didattica interna per formare i dipen-



denti più meritevoli che creava tecnici giovanissimi quanto abili, i migliori dei quali venivano poi passati dall'officina all'ufficio tecnico in qualità di apprendisti disegnatori (con paga ribassata rispetto a quella di operaio specializzato).

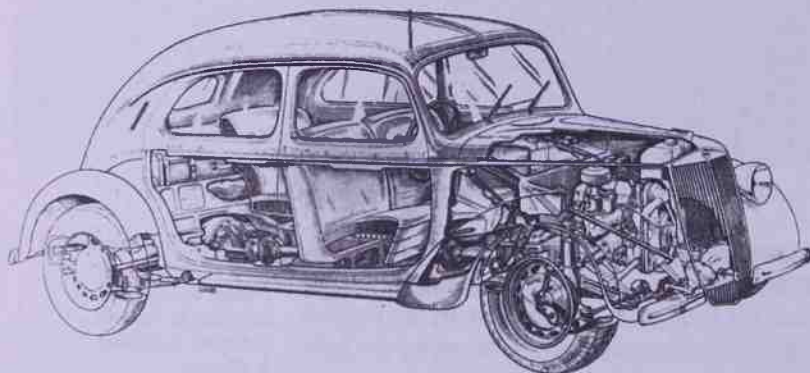
Alla direzione tecnica inoltre è spesso cambiata l'organizzazione generale, embrionale all'inizio, più dettagliata per quanto concerne gli incarichi successivamente; scissa fra veicoli industriali e vetture; compattata e sfoltita durante la guerra; ridisegnata poi e finalmente, con una più precisa divisione del lavoro, soltanto a metà degli anni '50. Il primo responsabile dell'ufficio tecnico è stato Zeppegno, affiancato successivamente da Rocco e Cantarini per i motori e Quarello per i sottogruppi. Questo primo nucleo di progettazione andrà avanti fino all'inizio degli studi per la Lambda, quando entra nell'*équipe* Falchetto ed alla direzione tecnica, l'ing. Baggi viene chiamato a sostituire Zeppegno, in pensione per limiti di età.

È un periodo fertile e di grande impegno per la creatività dell'impresa. Ricordiamo, ad esempio, il brevetto del primo motore a V stretto

secondo lo schema esclusivo Lancia con perni di manovella contigui sfalsati di un angolo opportuno per la migliore equilibratura. È un brevetto del 1915 (ed è già il sessantesimo conseguito dalla Lancia) che verrà nel 1919 applicato su un dodici cilindri⁵, ma è di quegli anni anche la Tri-kappa, un progetto molto interessante, dato che si tratta del primo motore ad 8 cilindri a V della Lancia. Il risultato più significativo del primo gruppo di progettazione viene comunque raggiunto con la preparazione della Lambda. Il motore è di Rocco e Cantarini, la scocca e le sospensioni sono di Falchetto⁶.

Si apre così una seconda fase. Alla direzione tecnica è l'ing. Baggi, professore al Politecnico di Torino, che svolge le funzioni di coordinatore generale di tutti i progetti, ma la direzione pratica è nelle mani di Falchetto per gli autotelai, con Sola preposto allo studio dei motori per automobili e Verga per i veicoli industriali⁷. È il periodo che si chiude con la morte di Vincenzo Lancia ed il successivo inizio della guerra. Vengono costruite le serie successive della Lambda, Dilambda, Artenu, Astura, Augusta, Aprilia e

Uno dei primi brevetti della Lancia: l'assale anteriore costruito in lamiera stampata (a destra). A sinistra, l'assale più tradizionale in acciaio forgiato adottato soltanto sulla Tri-kappa.



Il modello
in scala naturale
dell'Aprilia
e un disegno
in trasparenza dell'epoca.

A. 11.7.34

Ardea. Sono tutti modelli, per l'apporto di innovazione tecnica, di esempio per gli altri costruttori e punti fermi di riferimento nella storia dell'automobile. Scocche, telai e parti meccaniche sono come sempre singolari; le prestazioni delle vetture sono da record per la categoria e, allo stesso tempo, comfort, sicurezza ed affidabilità sono parametri fondamentali nella progettazione. Un esempio, per un periodo in cui la durata media di un motore della concorrenza, prima della revisione, non superava i cinquantamila chilometri, era l'Ardena, in grado di percorrerne in piena sicurezza il doppio⁸.

È il periodo che si chiude, per ciò che riguarda le autovetture, con l'Aprilia, tecnicamente in vantaggio di 10 anni sul mondo dell'automobile, in grado di vantare un numero eccezionale di innovazioni e brevetti che contribuiscono a con-

solidare ancora di più la figura di una Lancia di avanguardia. Dopo la morte del fondatore viene chiamato in azienda Vittorio Jano, già tecnico in Fiat e poi progettista all'Alfa Romeo. Alla Lancia è dapprima capo esperienze motori per poi assumere la completa responsabilità del reparto esperienze autovetture⁹. Durante la guerra l'ufficio tecnico viene spostato a Padova. Ne è a capo l'ing. Vaccarino, che prende il posto di Falchetto uscito dall'azienda insieme ad altri dirigenti. E in questo periodo che incominciano a farsi notare alcuni giovani progettisti come l'ingegner De Virgilio e Zaccone Mina. La progettazione motori è ancora sempre diretta da Sola, coadiuvato da Mulazzani. Ora la Lancia è impegnata totalmente nella produzione di veicoli militari, autocarri 3Ro e veicoli speciali su commesse dell'esercito e, successivamente, dei tedeschi. Produce anche particolari meccanici per motori Mercedes da aviazione e gruppi di trasmissione. L'attività dell'ufficio tecnico è di molto ridotta (questa è forse una ragione del licenziamento di un certo gruppo di tecnici nel 1943), ma, «clandestinamente», si lavora per il dopoguerra. Sono di questi anni infatti il progetto e la realizzazione del primo motore con 6 cilindri a V aperto e di una vettura con motore posteriore centrale ad otto cilindri. Ambedue i progetti non andranno oltre lo stadio di prototipo¹⁰.

La guerra ha sconvolto l'apparato produttivo della Lancia ed i tempi di riorganizzazione sono abbastanza lunghi. Per il resto degli anni '40, la produzione di veicoli industriali e di autovetture resta ferma, salvo opportune modifiche ai modelli precedenti, in particolare per le vetture Aprilia ed Ardea, ma le stesse esperienze della produzione militare spingono al nuovo. Nel 1950 nasce così l'Aurelia, una vettura di contenuto e personalità eccezionali ed, in tempi successivi, l'Appia. Il progetto dei due modelli della rinascita è come sempre molto avanzato e di importante contenuto tecnico, tuttavia un attento esame rivela che una certa parte delle soluzioni sono state scelte per sfruttare ancora risorse impiantistiche e tecnologiche di stabilimento non più aggiornatissime e che necessitano di una prossima sostituzione.

Lo *staff* tecnico del momento è quello già delineato, con Jano a capo del reparto esperienze e, in parte, coordinatore di progetto, mentre De Virgilio, Mulazzani e Zaccone si dedicano ai motori, Bosco ai cambi e trasmissioni, Faleo a sospensioni e freni, ed è di questo periodo l'importantissimo rientro di Falchetto, nuovamente a capo del servizio di progettazione vetture¹¹.

L'apporto di Jano è pur sempre valido, ma basato ancora troppo su un empirismo a lui caro e non più all'altezza dei tempi. Di fatto il maggior contributo proviene dai tecnici giovani, con risultati di estremo interesse.

Traumatizzante quanto a bilancio economico, il periodo delle corse 1953-1955, dà origine a progetti di assoluta avanguardia, e Jano, per quanto piuttosto esaurito dal punto di vista creativo, è pur sempre considerato il padre di alcune delle brillanti soluzioni tecniche delle vetture Sport e di Formula 1, anche se lo sviluppo in dettaglio di queste va accreditato ai suoi collaboratori¹².

Il 1955 è un anno chiave per la progettazione Lancia, contemporaneamente al cambio dei vertici aziendali. Il prof. Fessia viene chiamato a dirigere l'ufficio tecnico¹³, mentre Jano, ormai solo consulente, segue le sorti delle vetture da competizione che vengono cedute alla Ferrari. Fessia, nemico giurato delle corse, «congela» gli uomini migliori, identificati con i progetti da competizione, e ristruttura completamente la direzione tecnica.

Finalmente in Lancia si crea una organizzazione di progetto moderna, anche se Fessia, per ottenere i risultati che vuole, deve ricorrere nuovamente alla creatività di Zaccone e Faleo, che aveva messo in quarantena¹⁴.

Le vetture e gli autocarri del periodo Fessia sono frutto di un intenso impegno del gruppo di progettazione: questi di meccanica addirittura troppo raffinata e costosa, anche se affidabili quanto pochi altri, e quelle belle, innovative, sicure, ma, Flaminia compresa, pesanti e lente, alla loro prima uscita.

La scuola di Fessia ha il merito indiscusso di aver imposto definitivamente la trazione anteriore e di aver inoltre promosso e «deliberato» per la



produzione tutte le risorse tecniche più moderne. Anche per quanto riguarda qualità e classe i risultati sono rimarchevoli. Sicurezza e comfort di Flavia e Fulvia sono ancora all'altezza delle Lancia precedenti, nonostante procedimenti di allestimento e finizione ormai moderni ed automatizzati.

Con Lambda e Aprilia il 3Ro è considerato uno dei capolavori della Lancia di anteguerra.

II.

La progettazione di insieme e la filosofia dell'integrazione sinergica dei gruppi

Un'analisi che voglia cogliere i caratteri distintivi della progettazione Lancia deve risalire agli anni di studio e realizzazione della Lambda, la prima vettura costruita con scocca portante in lamiera. Questa risoluzione tecnica, profondamente innovativa, ha influenzato in modo fondamentale la filosofia della progettazione, portando la Lancia a scostarsi totalmente dalla metodologia tradizionale per crearne una del tutto originale, sia nella formazione di struttura della vettura, sia per quella dei gruppi meccanici.

Il motivo dominante della filosofia di progetto della Lancia fino agli anni '60 sarà quello della concentrazione di due o più elementi strutturali o meccanici sotto la stessa unità di gruppo, con funzioni sinergiche. È una filosofia nuova che si ripete ossessivamente e, seppure mai dichiarata, viene applicata su tutto il prodotto Lancia dagli anni '20 in poi.

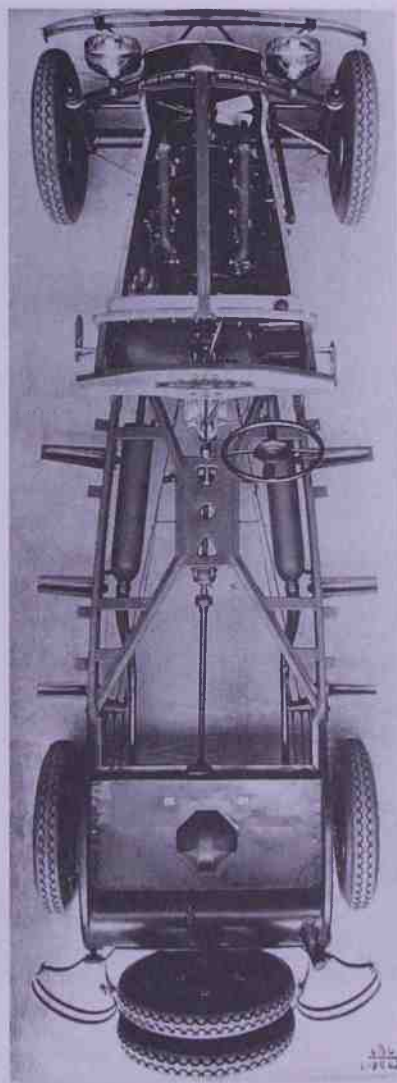
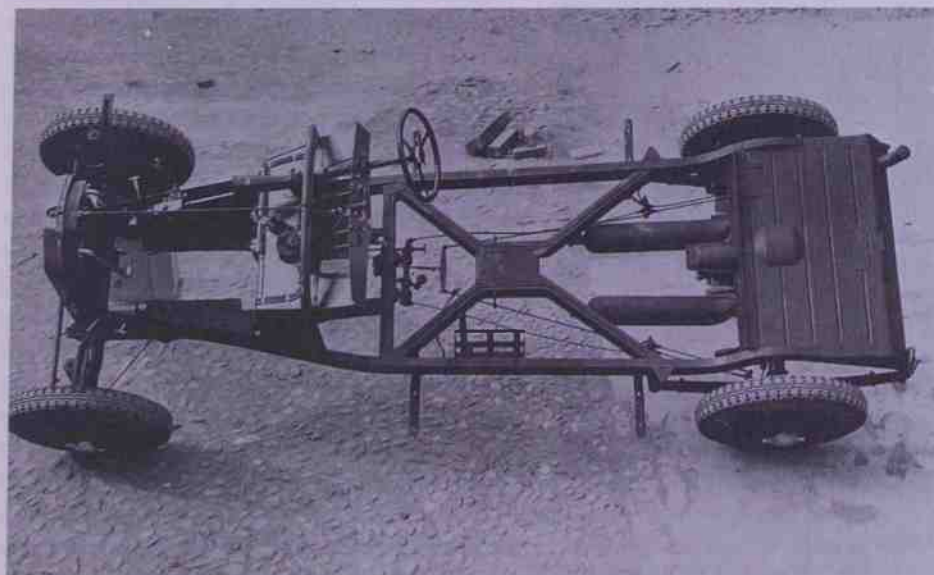
Il primo esempio di grande evidenza è proprio quello della scocca portante della Lambda, che fonde insieme il telaio con la carrozzeria, la sostanza con la forma. Il processo di concentrazione evidenziato dalla Lambda investe inoltre molti altri elementi di carrozzeria che per tradizione non erano mai stati chiamati a svolgere funzioni strutturali, come la cornice anteriore del radiatore, il curvano ed il vano portabagagli posteriore. Così il problema tecnico di chiudere la vasca aperta superiormente cui poteva essere assimilata la scocca, nei tre punti fondamentali, davanti e dietro al motore ed al termine dell'abitacolo, veniva risolto con elementi di forma e di lorza contemporaneamente. Di particolare interesse è la strutturazione del vano bagagli, dove

le esigenze di irrigidire torsionalmente la scocca non si conciliavano con la necessità di disporre di una sezione trasversale aperta di adeguate dimensioni. Battista Giuseppe Falchetto decise di far lavorare come elemento di forza lo sportello, costruendolo in lamiera doppia ed incassandolo a chiusura avvenuta in una sede appropriata, tale da poterlo assimilare, a livello di struttura, ad un unico elemento¹.

La filosofia della concentrazione è particolarmente evidente anche nel gruppo della sospensione anteriore, la cui struttura tubolare di sostegno è anche ordinata di chiusura anteriore della scocca e cornice del radiatore. La sospensione stessa, inoltre, concentra molla ed ammortizzatore idraulico, una novità assoluta per quei tempi, nella stessa unità telescopica, che assicura lo scuotimento verticale della ruota, nonché la rotazione secondo il suo asse, e quindi il cinematismo di sterzata².

L'accorpamento in un unico gruppo meccanico coassiale degli elementi di sospensione e sterzata integrati a molla ed ammortizzatore è il principio di base della sospensione tipo McPherson, che sarà generalizzata solo quarant'anni dopo ed oggi è denominatore comune per la quasi totalità delle vetture di classe media in tutto il mondo.

Abbiamo parlato prima di un criterio di progettazione ossessivo e non dichiarato, quello della concentrazione dei gruppi: un passo evolutivo che si è affermato automaticamente con la soluzione della carrozzeria autoportante. Il fissaggio dei gruppi meccanici ad una struttura di lamiera sottile aveva creato non poche perplessità circa la

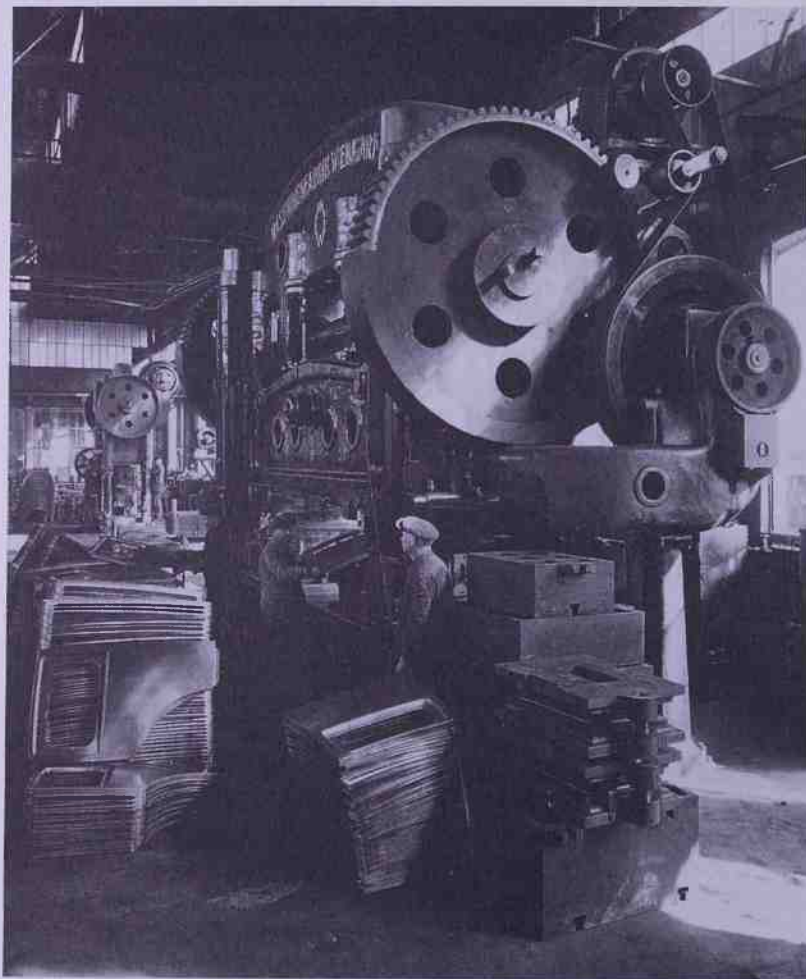


resistenza della lamiera nei punti stessi per il rischio di eventuali strappi intorno alle zone di supporto. Il problema venne affrontato in via ordinaria irrobustendo con «fazzoletti» e «scatolature» la scocca nei punti nodali ed allargando e distanziando fra di loro la posizione dei punti di fissaggio della meccanica. Avendo quindi a disposizione ampi poligoni di appoggio, tali da distribuire il carico uniformemente sulla scocca, è cosa automatica caricare sui gruppi maggiori anche alcuni singoli sottogruppi, riducendo così il numero dei

punti di carico concentrato. Questo principio viene solo parzialmente applicato sui modelli contemporanei o immediatamente successivi alla Lambda, come Dilambda, Ardena o Astura, che, per motivi di libertà interpretativa, per ciò che concerne la carrozzeria, sono costruiti di nuovo con autotelaio di tipo classico.

L'Augusta invece rientra nella «normalità evolutiva» di progettazione Lancia. La scocca è di nuovo di tipo completamente autoportante e, rispetto alla Lambda, anche i pannelli esterni di

La scocca portante della Lambda era di tipo aperto, ancora senza integrazione strutturale al padiglione: gli autotelai delle Astura e Dilambda, che incorporano a livello strutturale maschera del radiatore e avantreno, l'ordinata di sostegno del cruscotto e serbatoio.



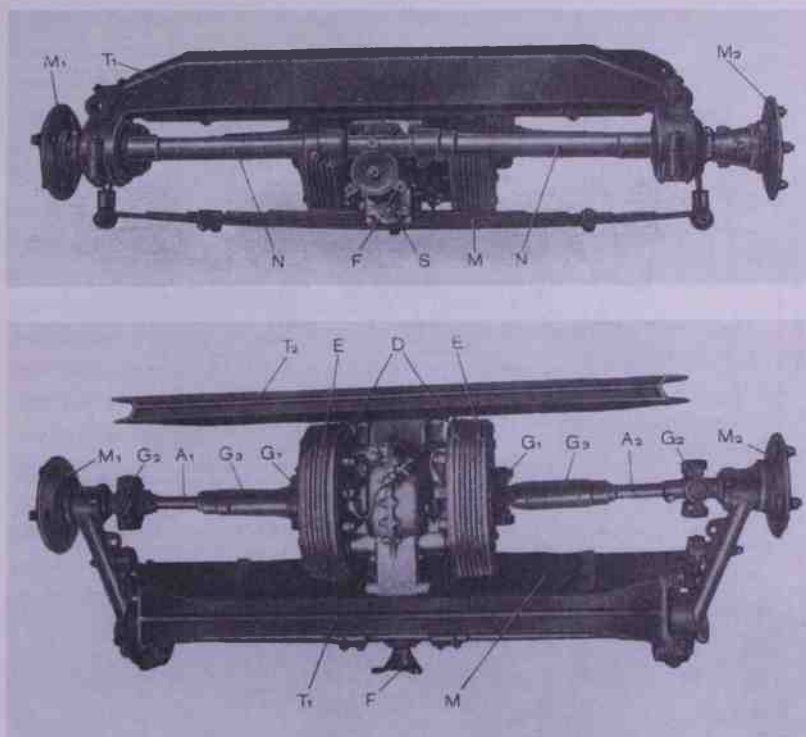
L'Augusta è stata la prima vettura Lancia ad avere gli elementi di carrozzeria ottenuti per stampaggio. Qui sopra, una pressa meccanica, di discrete dimensioni, nello stabilimento di Borgo San Paolo.

carrozzeria partecipano all'economia strutturale. Inoltre la scocca è completa e si estende a tutto il padiglione, formando un complesso assai rigido e leggero³. Con questo modello si passa quasi completamente allo stampaggio degli elementi di carrozzeria con una modesta catena di presse di medie dimensioni. È l'Augusta che per prima usufruisce di un parco di macchine utensili finalizzate completamente alla sua produzione. Nonostante la nuova Lancia sia una vetturetta di piccole dimensioni e, nel suo genere, economica, c'è un altro importante passo avanti nella tecnica di progettazione: quello di integrare le portiere della vettura all'economia strutturale della scocca. Le

due portiere, per la prima volta con apertura ad armadio, uno schema che verrà conservato fino alla fine degli anni '50 con l'Appia, sono dotate di un congegno di chiusura verticale con opportuni chiavistelli che si incastrano in robusti perni posizionati in alto ed in basso del vano di chiusura, realizzando un blocco unico a serraggio avvenuto, così da aumentare ulteriormente la già buona resistenza torsionale della scocca. È ancora un episodio della filosofia di sinergia dei gruppi che viene portata avanti dalla casa torinese⁴.

E però con l'Aprilia che la maturazione progettuale della Lancia si completa. I parametri di progetto imposti da Vincenzo Lancia erano, come sempre, cartesiani, rigorosi ed in apparenza impossibili ad ottenersi. La vettura doveva pesare meno di 900 chilogrammi, avere 5 posti comodi, sospensioni indipendenti, una lunghezza inferiore ai 4 metri, velocità massima prossima ai 130 km/h e un consumo di 10 litri per 100 km! Il modello di pari classe della Fiat, la 1500 a sei cilindri in commercio nello stesso periodo, pesava 1.070 kg, faceva i 115 km/h ed aveva una lunghezza massima di mezzo metro abbondante in più⁵. Le richieste di Vincenzo Lancia costrinsero gli uomini dell'ufficio tecnico ad un tremendo lavoro cerebrale, terminato peraltro con un prodotto di valore assoluto. Con la necessità di contenere i consumi ai valori menzionati e con prestazioni di eccellenza, quanto a velocità, si imponeva di ottenere la conformazione più appropriata dal punto di vista aerodinamico. L'Aprilia è la prima vettura di gran serie disegnata veramente in una galleria del vento. Le prove condotte presso il Politecnico di Torino portarono ad eccellenti risultati (il coefficiente aerodinamico C_x dell'Aprilia risultò di 0,47) ed a sorprendenti insegnamenti sulle forme da adottare al muso ed in coda per migliorarne la resa⁶. Lo studio della scocca, complicato dall'adozione della sospensione posteriore integralmente indipendente, presenta notevoli complessità, anche perché si era deciso di adottare lamiere molto sottili, allo scopo di ridurre al massimo i pesi; inoltre la ridottissima lunghezza della vettura imponeva ben ponderati studi distributivi. Anche con l'Aprilia il ri-

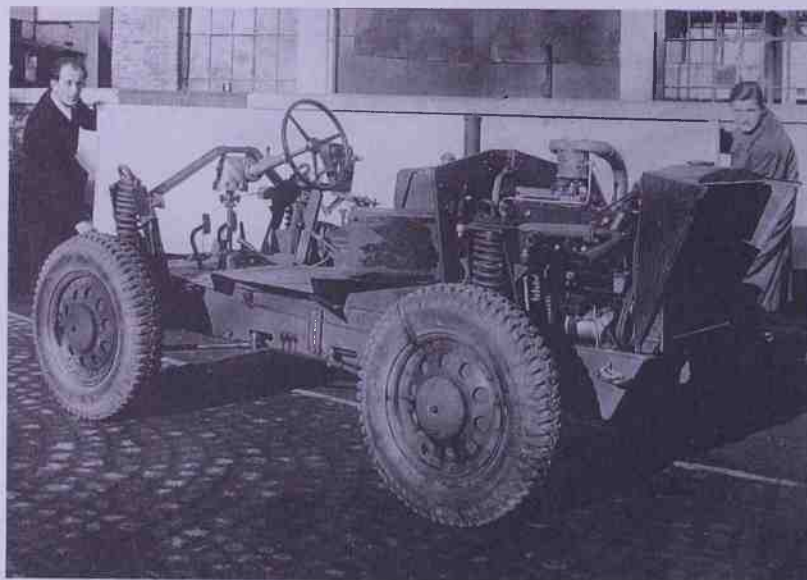
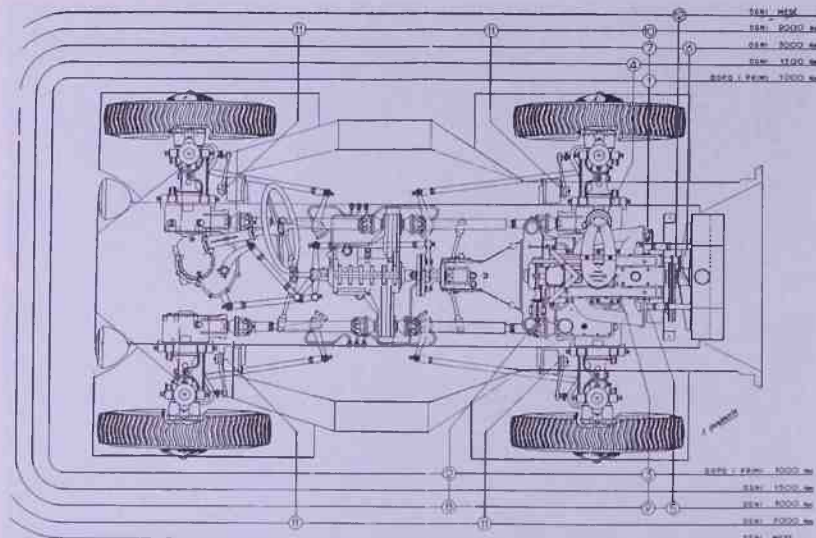
corso all'accorpamento dei gruppi meccanici è fondamentale. La sospensione posteriore in particolare, con elementi elastici a barre di torsione trasversali e balestra, che tradizionalmente avrebbe dovuto essere supportata dalla scocca, viene invece accoppiata alla scatola del differenziale ed anche i freni posteriori fissati ai lati della stessa scatola. Nasce in questo momento alla Lancia un nuovo elemento costitutivo dell'automobile ed una nuova denominazione: il gruppo propulsore. Nel caso dell'Aprilia si tratta di un vero *masterpiece* che unifica differenziale, freni, organi di sospensione e ruote in un unico blocco da allestire separatamente. Il collegamento alla scocca avveniva tramite quattro robusti attacchi dotati di supporti in gomma per non trasmettere alla scocca rumorosità e fastidiose vibrazioni. Il gruppo propulsore dell'Aprilia fungeva quindi da supporto per tutti gli organi meccanici posteriori ed era anche elemento di forza per l'irrigidimento della scocca nella zona posteriore, una posizione tecnica di primaria importanza che, opportunamente evoluta, sarà conservata anche su molte vetture successive. L'esasperata riduzione del peso massimo che Vincenzo Lancia aveva richiesto viene studiata sulla carta fin dall'inizio della fase di progetto. Le ridotte dimensioni di massima favorivano il contenimento delle masse, ma, nonostante ciò, si dovette ricorrere ad un uso abbondante di lega leggera che, per quanto riguarda la carrozzeria, è adottata per entrambi i paraurti, il cofano motore e tutti i profilati di copertura delle giunzioni in vista sulla carrozzeria, maniglie e cornici varie di parabrezza e degli altri cristalli. Un altro esempio di accorpamento sinergico di elementi è quello di identificare il lamierato passaruota interno davanti e dietro con la struttura autoportante della scocca. Il risparmio generale di peso sulla carrozzeria è di circa 50 kg, ottenuto principalmente con la riduzione dello spessore delle lamiere di acciaio a 1,2 mm per la struttura e 0,8 mm per i rivestimenti; nonostante ciò la resistenza a torsione verificata risulta migliore di quanto ottenuto con le vetture precedenti, giacché viene rilevato, con 175 kg/m di forze applicate, un valore di torsione di soli 0 gradi e 10 primi⁸. Anche il carico a flessione applicato sul



pianale con la vettura in appoggio sugli assi raggiunge il valore di 4.500 kg prima di generare strappi sui punti di saldatura, ma senza comunque che si notino deformazioni permanenti ritornando al carico statico.

Differenziale, freni, sospensione e semiassi dell'Aprilia, assiemati in un solo gruppo meccanico.

L'Aprilia è da tutti riconosciuta come un eccezionale passo avanti nella tecnica di progettazione dell'automobile; gli anni che seguono la sua uscita sono però assai particolari per l'impresa. L'improvvisa morte del fondatore lascia l'azienda in una situazione acefala⁹ dal punto di vista del potere di definizione generale dei parametri da assegnare ad un eventuale nuovo progetto. Il nucleo di progettazione è sempre effervescente e si è pure arricchito con l'acquisto di Vittorio Jano, giunto all'inizio del 1938 dall'Alfa Romeo; manca però il personaggio legittimato a definire la direzione verso cui muoversi. L'aria di guerra e la guerra stessa poi stravolgono qualunque programma di progettazione di nuovi modelli e ogni risorsa viene dedicata alle commesse militari. Anche se lo studio e la realizzazione di veicoli e



Il veicolo blindato da ricognizione Lince è un significativo esempio del criterio avanzatissimo e assolutamente singolare della progettazione Lancia.

carri per l'esercito concedono poco alla fantasia tecnica; l'importante è raggiungere l'obiettivo della massima affidabilità nei più ridotti termini di tempi di costruzione. Eppure in questo periodo viene alla luce un prodotto di interessantissimo contenuto tecnico, il veicolo da ricognizione blindato Lince, messo in studio alla fine del 1941 e costruito durante gli ultimi due anni del conflitto.

Il progetto, siglato come tipo 269, è caratterizzato da un eccezionale condensato di idee nuove e soluzioni tecniche inusitate¹⁰. I parametri di progetto del capitolato militare prevedono una velocità massima di 90 km/h, lunghezza inferiore ai 3,5 m, raggio di sterzata minimo, prestazioni di fuoristrada eccellenti e peso, con blindatura leggera e mitragliatrice di bordo, inferiore ai 3.000 kg. Il Lince viene realizzato su un cortissimo telaio a longheroni paralleli di lamiera con motore posteriore e gruppo di trasmissione centrale. Il motore è derivato da quello dell'Astura, 8 cilindri a V stretto con limitatore tarato a 3.750 giri per un corrispettivo di 60 Hp, accoppiato ad un cambio a quattro velocità semiautomatico con preselettore e operazione di innesto comandata idraulicamente dal pedale della frizione¹¹. Al cambio è integrato, in un unico gruppo meccanico, un riduttore a due velocità comandate manualmente ed un gruppo differenziale centrale con quattro alberi di trasmissione in uscita, direzionati verso ciascuna delle quattro ruote.

Al termine di ciascun albero di trasmissione sono montate le scatole di rinvio al perno ruota, realizzate integrando il rinvio ad ingranaggi conici con i giunti di tipo omocinetico e il congegno di snodo per sospensione e sterzata. Le sospensioni sono di tipo a parallelogramma con gruppo elastico a molloni verticali ed ammortizzatore coassiale. Tutti i gruppi singoli di trasmissione dal propulsore centrale alle ruote sono intercambiabili fra di loro e così i bracci delle sospensioni indipendenti. La sterzata avviene integralmente sulle quattro ruote, ma con la caratteristica di agire dapprima sulle sole ruote anteriori e, raggiunto il fondo corsa, su quelle posteriori, tanto da ottenere un raggio di sterzata di soli 3,90 m e caratteristiche di guida pienamente soddisfacenti, alla velocità massima. Il Lince è lungo 3,22 m e pesa, con oltre dieci quintali di blindatura, 2.880 kg. Durante ed alla fine del conflitto il Lince rappresenta, insieme alla nostra pistola Beretta 1934, la preda bellica più ambita, rispettivamente dagli americani e dagli inglesi, e questi ultimi, come si sa, sono dei grandi intenditori di buona meccanica. Come tutti alla fine del con-

flitto, anche la Lancia esce con seri danni per le distruzioni subite dai bombardamenti. I tempi di ripresa sono piuttosto lunghi e le idee per ciò che concerne gli studi di progettazione abbastanza confuse. Come prototipo viene ripreso, da un primitivo progetto del motorista Mulazzani, il motore A10 ad 8 cilindri a V di 90 gradi, inizialmente destinato ad una berlina tradizionale di linea molto americaneggiante. Il disegno rivisto nel 1949 prende forma con un modello inusitato, dotato appunto del motore a 8 cilindri montato in posizione posteriore centrale, in blocco con il cambio che, come per il Lince, è di tipo semiautomatico con preselettore idraulico.

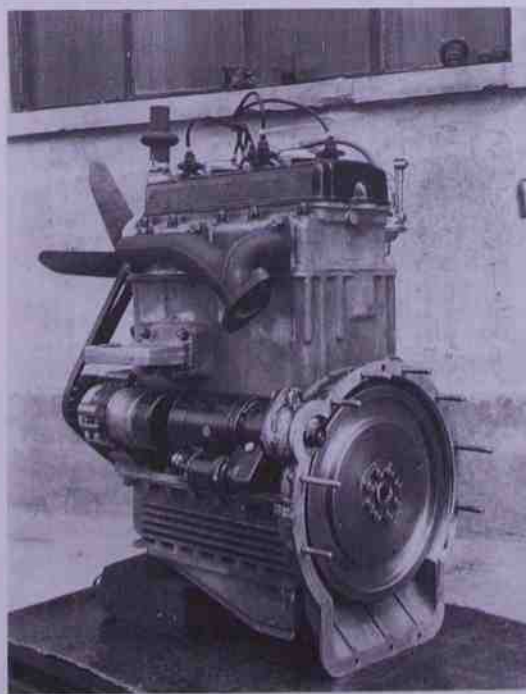
La vettura, carrozzata da Chia, è caratterizzata da un sedile anteriore a tre posti affiancati fronte marcia con guida al centro (un'idea brevettata dalla Lancia nel 1934) e da un tipo di sospensione anteriore a bracci trasversali diversa da quella tradizionale. La A10 viene usata per qualche tempo, in forma anonima, da Gianni Lancia come vettura personale¹², ma, per la verità, non si intende produrla in serie, giacché ormai, da un paio di anni, è già allo studio la nuova Aurelia e, d'altra parte, la A10 sarebbe troppo stravagante (oltre che brutta) per il mercato automobilistico del tempo.

Dal 1947, è entrato in azienda, come condirettore, il figlio del fondatore, Gianni; già l'anno successivo si trova però solo al comando per la morte prematura di Arturo Lancia (omonimo ma non parente), al timone dell'azienda dal 1945. Gianni Lancia è ben deciso a prendere le redini dell'azienda, soprattutto quelle tecniche, forte di un'ottima preparazione meccanico-automobilistica, ereditata «geneticamente» dal padre e maturata comunque fino a quel momento attraverso continui contatti con lo staff tecnico dell'azienda. Finalmente c'è di nuovo alla Lancia un personaggio che può decidere nel bene o nel male le direttrici tecniche da dare ad un nuovo progetto. Gianni Lancia cancella progetti, pur validissimi, portati avanti fino a quel momento: la creazione di una nuova serie Aprilia equipaggiata con il motore a 6 cilindri tipo 538 e, ovviamente, la A10. Resta l'Ardea, appena rivista per la meccanica e carrozzeria, ed i suoi derivati commerciali, car-

rozziati a furgone e a cassone aperto. Parte anche il programma di un carro leggero, il Beta, motorizzato diesel e benzina, interessantissimo tecnicamente, il cui motore era stato oggetto della tesi di laurea di Gianni Lancia all'Università di Pisa. Per i carri pesanti c'è un momento di grave crisi commerciale, ma la motorizzazione commerciale leggera è richiestissima e la mossa si dimostra particolarmente valida. La vettura ammiraglia va però completamente costruita *ex novo*, con caratteristiche tecniche da vera Lancia e tali da oscurare la fama dell'Aprilia, ancora peraltro perfettamente al passo con i tempi.

I parametri del progetto sono semplici: sei comodi posti, motore sei cilindri a V di 60 gradi, carrozzeria berlina a quattro porte con apertura ad armadio e comprovata efficienza aerodinamica, cilindrata di un litro e tre quarti e peso inferiore agli undici quintali. Anche con l'Aurelia si ricorre alla solita non dichiarata metodologia dell'accorpamento dei gruppi meccanici, sviluppata a livelli più avanzati di quelli decisi a suo tempo per l'Aprilia. E soprattutto l'esigenza di dare comoda abitabilità a tre persone sul sedile

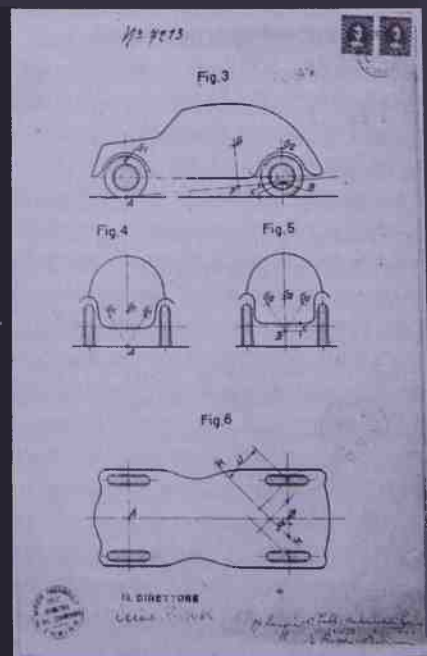
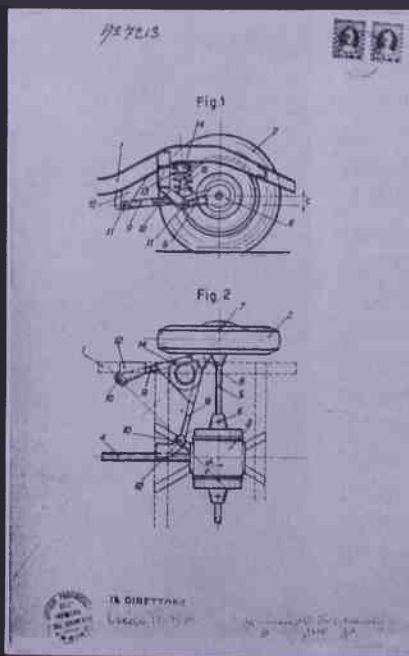
Il motore dell'Artena è stato un esempio di incredibile robustezza e affidabilità.



Il brevetto della sospensione posteriore indipendente a bracci diagonali con assi sghebbi montato poi sull'Aurelia.

anteriore che promuove le più peculiari innovazioni, prima fra tutte quella di spostare al retrotreno frizione e cambio di velocità, così da non avere a pavimento l'ingombro notevole costituito dalla scatola del cambio, e conseguentemente, di espandere l'abitacolo in senso trasversale al massimo della larghezza con l'eliminazione delle pedane e quindi l'adozione di portiere al limite del filo esterno di fiancata. Se quest'ultima prerogativa è un denominatore comune a tutte le creazioni automobilistiche del dopoguerra, quella dei gruppi di trasmissione spostati integralmente al retrotreno è viceversa una primizia su una vettura indirizzata alla produzione di serie. Il gruppo propulsore dell'Aurelia integra frizione¹², cambio, differenziale e freni in un unico monolito fissato alla scocca mediante quattro tamponi antivibranti ed insonorizzanti in gomma, di grandi dimensioni. Il propulsore inoltre è di dimensioni tali da non interferire con il divano posteriore, assicurando così la miglior abitabilità verticale ai passeggeri. Le sospensioni posteriori (quella anteriore resta di classico schema Lancia) erano di

inedito disegno, infulcrate su due trapezi diagonali in tubolare di acciaio saldato ed imperniati su assi sghebbi autosmorzanti corredati di boccole elastiche in gomma. A questo primo schema fa seguito, tre anni dopo, l'adozione di un ponte tipo De Dion con molle a balestra longitudinali. È interessante notare che lo schema di sospensione posteriore indipendente brevettato dalla Lancia fin dal 1947 viene poi adottato dalla Fiat sulla 600 e, sebbene risolto con elementi in lamiera stampata, conserva integralmente il principio di funzionamento originario. Anche per l'Aurelia B10, la scocca nella porzione anteriore integra i fianchi del vano motore ai passaruota interni, mentre i parafranghi anteriori e posteriori sono applicati, senza funzioni di sinergia strutturale, alla scocca. Anche per l'Aurelia B10 si fa largo uso di parti in lega leggera per la scocca, ma il contenimento dei pesi non raggiunge un risultato così eccellente come quello ottenuto con l'Aprilia, giacché la nuova berlina pesa 1.080 kg in ordine di marcia e la pur valida motorizzazione non le permette prestazioni all'altezza di quelle

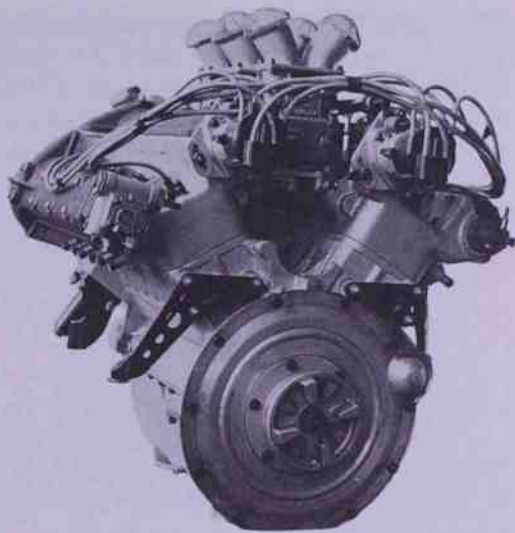


che il cliente desidera. Questo fatto impone in breve tempo il passaggio a motorizzazioni più spinte, unitamente ad un incremento della cilindrata, come vedremo in seguito.

La raffinatezza di studio e di progettazione che è riscontrabile sulle vetture di *élite* della Lancia non ha in apparenza un riscontro sui modelli minori della gamma: Augusta, Ardea e Appia, sorelle minori, che usufruiscono solo in parte delle innovazioni tecniche adottate per i modelli di punta, almeno per quanto riguarda la scocca, mentre sono particolarmente interessanti per alcuni aspetti della loro sostanza meccanica.

Nella prima metà degli anni '50 la Lancia affronta l'affascinante e traumatica avventura delle competizioni ai massimi livelli, partecipando nel 1953 e 1954 al Campionato Mondiale Sport e, alla fine dello stesso anno, a quello di Formula 1, con l'obiettivo di vincerlo l'anno successivo. La partecipazione alle gare comincia con le Aurelia B20 coupé, carrozzate dalla Pininfarina che, con ovvi interventi tecnici di alleggerimento generale e di potenziamento della meccanica, sbaragliano il campo nella categoria Gran Turismo dal 1951 al 1953¹⁴.

Il nucleo di progettazione delle vetture da competizione è capeggiato da Vittorio Jano, coadiuvato dai migliori tecnici di cui la Lancia dispone al momento: Ettore Zaccone Mina per i motori, Francesco Faleo per telaio, sospensioni e freni e Luigi Bosco, specialista in trasmissioni. I modelli da corsa prodotti, quantunque causa parziale della successiva abissale crisi economica dell'azienda, sono importantissimi da esaminare nel loro contenuto progettuale perché dimostrano, come esempio portato al limite, la filosofia inconfondibile di progettazione che, dagli anni '20, aveva contraddistinto la fabbrica torinese. I modelli di vetture Sport, D20, D23, D24 e D25 dispongono di un telaio tubolare in acciaio speciale, rinforzato da pannelli di lamiera sottile che ne integra la struttura assimilandola quasi ad un sottoscocca portante, mentre i pannelli esterni di carrozzeria sono realizzati in alluminio e non hanno funzioni sinergiche con il telaio. Nell'economia strutturale però il gruppo propulsore posteriore, che accomuna in un unico blocco trasmissione,



Il motore sei cilindri a quattro alberi a cammes in testa delle Lancia Sport del 1953-1954.



frizione, cambio differenziale e freni, funzioni portanti e sostituisce praticamente il telaio che, nella parte posteriore, è ridotto ad una semplice struttura di sostegno. I primi tre modelli presentano inoltre le caratteristiche di avere i grossi tamburi dei freni fissati al telaio e collegati alle ruote con corti semiassi snodati, allo scopo di disporre di un diametro frenante massimo e di alleggerire notevolmente il peso delle masse non sospese. I freni accorpati al telaio vengono ripresi come soluzione

La D20 berlina vincente della Targa Florio 1953.

Nella pagina a destra:
La D50 di Formula 1
è un condensato
di eccezionali
soluzioni tecniche,
molte delle quali riprese
da altri costruttori
di vetture da competizione
solo dopo parecchi anni.
Dopo la cessione
delle vetture alla Ferrari,
vinse il Campionato
mondiale
del 1956 con Fangio.

tecnica dalla Mercedes per le sue vetture da competizione, comparse l'anno successivo. Le vetture Sport della Lancia sono le più avanzate del loro tempo ed anche le più competitive. Nonostante vari problemi tecnici o di semplice sfortuna che fanno mancare il successo in gare già praticamente vinte, il modello D24 di 3.300 di cilindrata trionfa nelle tre più importanti gare su strada del tempo, Carrera Panamericana, Targa Florio e Mille Miglia.

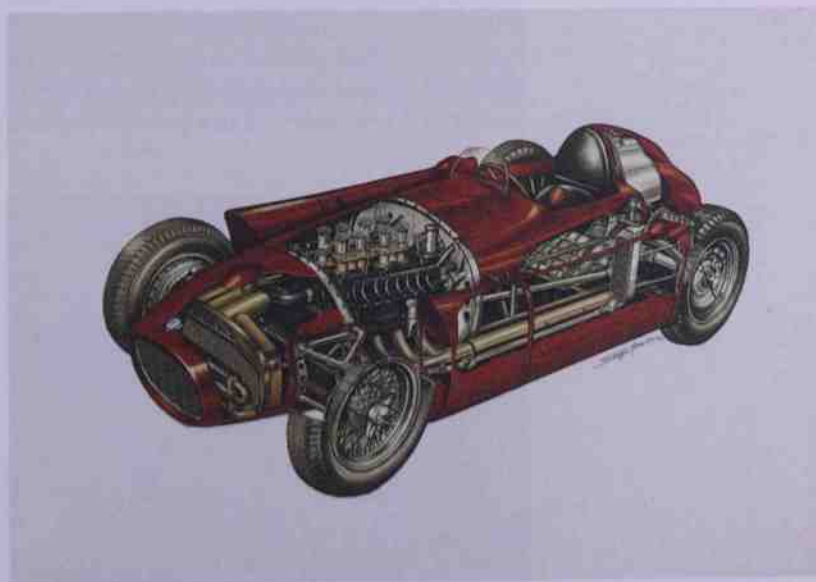
È però la D50 di Formula 1 che estrinseca totalmente il potenziale innovativo ed anticonformista della scuola di progettazione della Lancia. La nuova vettura nasce con uno schema distributivo assolutamente inedito ed anticonvenzionale e soluzioni tecniche talmente avanzate da venir adottate dagli altri costruttori soltanto molti anni dopo e, in qualche caso, di attualità ancora oggi. Il telaio tubolare a traliccio coinvolge l'intera sezione trasversale della vettura, ma è tronco praticamente all'altezza dell'ordinata paraframma ed alle spalle del pilota, dove il gruppo motore davanti e il propulsore al retrotreno, sono parte stessa del telaio, integrativa ed essenziale. In pratica, senza i due gruppi meccanici, il corpo vettura si può scomporre, salva l'esistenza di due tubi inferiori, che collegano l'abitacolo all'avantreno, in due tronconi separati. Per abbassare al massimo il pilota, componente cospicuo nell'economia dei pesi, il motore (8 cilindri a V di 90 gradi, inedito nella storia delle auto da corsa) è inclinato di 8 gradi in pianta, in modo da far passare l'albero di trasmissione sul fianco sinistro dell'abitacolo e collocare quindi il sedile nella posizione più bassa ammissibile. Il gruppo propulsore (una tradizione Lancia che definisce il complesso assieme di frizione, cambio e differenziale) è sistemato direttamente alle terga del pilota, con una riduzione conica e disposizione trasversale degli assi rotanti. Il motore, oltre ad essere parte stessa del telaio, funge anche da supporto, tramite opportune borchie ricavate dalle stesse fusioni del monoblocco, per i congegni di sterzata. Le sospensioni, a parallelogramma davanti e rapidamente mutuabili al posteriore fra una configurazione a ponte semindipendente tipo De Dion, o indipendente a bracci pendolari trasversali, sono

caratterizzate da elementi ammortizzatori telescopici installati all'interno del corpo di carrozzeria. Ne derivava un corpo vettura dalla sezione frontale minima e con un passo ridottissimo. Il problema di installare serbatoi di carburante e lubrificante di adeguate capacità viene risolto, per non compromettere i risultati già raggiunti, con l'adozione di due cassoni in lamiera di alluminio installati a sbalzo sui due fianchi della vettura e allineati con l'asse di congiunzione delle ruote anteriori e posteriori. Si ottiene così una eccellente conformazione aerodinamica con una sezione frontale ridotta più di qualunque altra vettura concorrente. I serbatoi laterali a sbalzo comportano inoltre un notevole aumento del momento di inerzia polare secondo l'asse verticale e quindi una maggior stabilità generale della vettura in traiettoria rettilinea o curvilinea che sia. La D50 è inoltre caratterizzata da altre singolari ed inedite caratteristiche, come la circuitazione dell'olio fra motore, radiatori e serbatoio, attraverso i tubi stessi del telaio, il comando del cambio semiautomatico servoassistito idraulicamente (come sulle Ferrari di Formula 1 di oggi) ed un'inedita, sconosciuta alla storia, versione a quattro ruote motrici integrali con innesto della trazione sull'asse anteriore azionabile dal pilota. La vettura completa pesa poco più di 600 kg, assai meno della Mercedes W196, della Maserati 250F ed all'incirca allo stesso livello di peso della Ferrari, che adotta però un motore più leggero, a soli quattro cilindri. La potenza di delibera del motore era di soli 235 Hp che, confrontati con i 280 dichiarati¹⁵ dalla Mercedes o i 250 della Ferrari e Maserati coeve, può automaticamente metterla in posizione di inferiorità. La storia ci dice invece che la Lancia Formula 1 conduce sempre le gare in testa fino al momento, del ritiro per problemi meccanici, o della vittoria. La conclusione logica è che o gli avversari barano sui dati di potenza dichiarati o la D50 è effettivamente la miglior vettura in assoluto sul campo di gara. Le soluzioni tecniche della vettura torinese vengono fagocitate dalla Ferrari, che riceve in dono l'intero parco macchine della Scuderia Lancia dopo il suo ritiro dalle competizioni, e gradatamente, anche da tutti gli altri costruttori impegnati nel massimo

campionato. L'adozione dei serbatoi laterali del carburante, integrati alla carrozzeria, diventa denominatore comune negli anni immediatamente successivi, gli ammortizzatori sistemati all'interno del profilo di carrozzeria sono adottati dai costruttori inglesi, insieme al motore applicato con funzione portante sostitutiva del telaio, soltanto all'inizio degli anni '60. Il cambio di velocità a comando semiautomatico (peraltro bocciato a suo tempo dai piloti per impreparazione psicologica ad un tale sistema e sostituito quindi da un comando meccanico tradizionale), è stato riscoperto soltanto negli anni più recenti, grazie all'intervento dell'elettronica per le funzioni di controllo del sistema.

La Formula 1 della Lancia, sfortunata nel 1955, ma vincitrice del Campionato Mondiale l'anno successivo come Lancia-Ferrari, rappresenta comunque lo stadio più avanzato della filosofia di progettazione della casa torinese, dal 1922 tesa alla concentrazione sinergica degli elementi costitutivi del prodotto automobile. Negli anni '50 è ancora strettissimo il legame fra la vettura da competizione e quella di produzione, anche se la morfologia del prodotto risulta in apparenza opposta. Con la nuova gestione dell'azienda torinese viene cancellato integralmente, e per diverso tempo, l'intervento attivo alle competizioni, ma la maturazione progettuale sviluppata grazie a quell'esperienza esercita ancora un ruolo fondamentale nei modelli immediatamente successivi.

La direzione tecnica della Lancia è da tempo praticamente vacante, con Jano ormai soltanto presente in veste di consulente e comunque troppo impegnato con l'attività del Reparto Corse. Nella primavera del 1955 viene chiamato alla direzione tecnica il professor Antonio Fessia, grande teorico dell'automobile e profeta, in Italia, della trazione anteriore. Appena giunto alla direzione il suo impegno è concentrato sul rinnovamento tecnico e stilistico dell'Appia, che venne riproposta in serie aggiornata con numerose modifiche di meccanica e carrozzeria. La piccola berlina della Lancia ha avuto una vita iniziale piuttosto travagliata per alcuni problemi tecnici non risolti. La seconda serie è già una versione matura e cor-



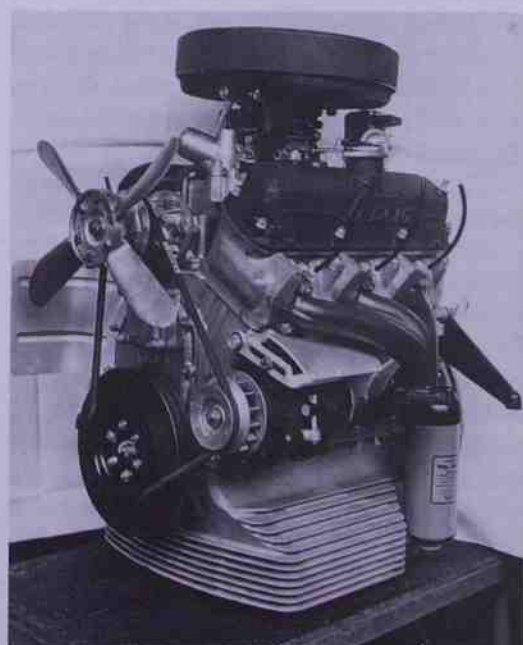
retta, gratificata da buon successo commerciale che si meritava, bissato poi dall'ultima versione veramente eccellente per prestazioni e finiture. E poi necessario affrontare il mercato con una nuova ammiraglia a sostituzione dell'Aurelia. Fessia riprende schematicamente la sostanza della vettura

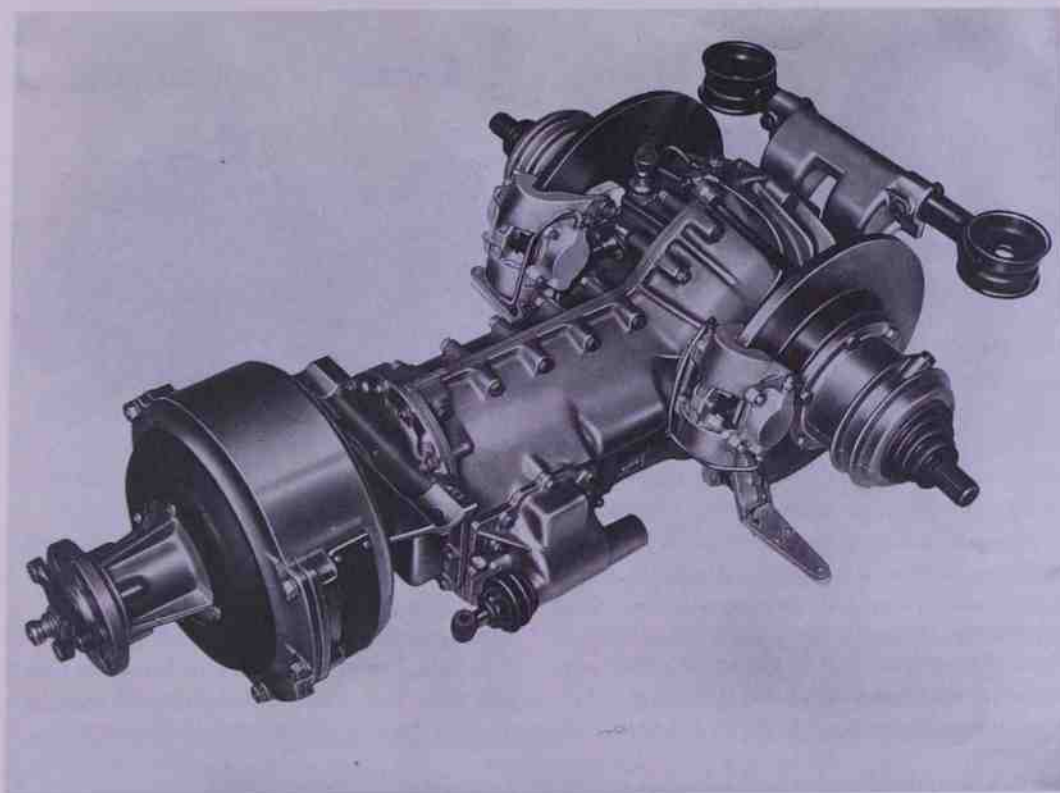
Il motore della Aurelia spider B24 e il sei cilindri della Flaminia che, totalmente ridisegnato, ne conserva peraltro integralmente lo schema.

precedente, facendo peraltro ridisegnare integralmente la meccanica ed eliminando il gruppo classico di sospensione anteriore, già da tempo riconosciuto pesante e non più allineato con i tempi. Anche per la Flaminia, Fessia ed i suoi collaboratori non sfuggono al principio di accorpare i vari elementi meccanici in sottogruppi¹⁶ e, oltre al solito propulsore posteriore, di disegno simile a quello dell'Aurelia ultima serie, all'avantreno viene creato un insieme nuovo e particolarmente interessante. Su un piccolo telaio ausiliario, costituito da due travi sghembi in lamiera scatolata, sono alloggiati motore, organi di guida e sospensione anteriore. Il telaio stesso viene poi fissato alla scocca mediante quattro grossi supporti antivibranti in gomma, che isolavano al meglio l'abitacolo dai gruppi meccanici. La nuova soluzione viene definita e perfezionata ancora da Fessia sulle vetture successive¹⁷. La carrozzeria della Flaminia, nella primitiva versione berlina, è disegnata dalla Pininfarina, ma la produzione in serie viene impostata presso gli stabilimenti della casa. Ne risulta una vettura splendida, silenziosa, comoda e ben finita, con l'unico *handicap* di un peso superiore ai 14 quintali¹⁸ ed una potenza massima

di 102 cavalli, decisamente poco elevata per un mezzo di così lussuose caratteristiche e destinato ad una clientela estremamente esigente. Le versioni successive e soprattutto le derivate Coupé, Convertibile e Sport, affidate ai carrozzieri esterni Pininfarina, Touring e Zagato, beneficiano di cospicui aumenti di cilindrata e potenza ed anche di qualche sensibile riduzione del peso massimo. La posizione di Fessia circa il prodotto automobile è di massima intransigenza sulla qualità tecnica e la comodità d'uso, ma altrettanto rigorosa quando si tratta delle prestazioni di punta delle vetture che non devono essere troppo veloci. Nonostante le continue osservazioni a riguardo che gli vengono mosse dai suoi collaboratori egli sostiene le sue convinzioni, sicuro che siano state le caratteristiche del prodotto a modificare le esigenze della clientela. Si tratta di un colossale errore che viene ripetuto anche per i successivi modelli Flavia e Fulvia, che hanno successo, soltanto dopo generosi incrementi di potenza e maggiorazioni di cilindrata.

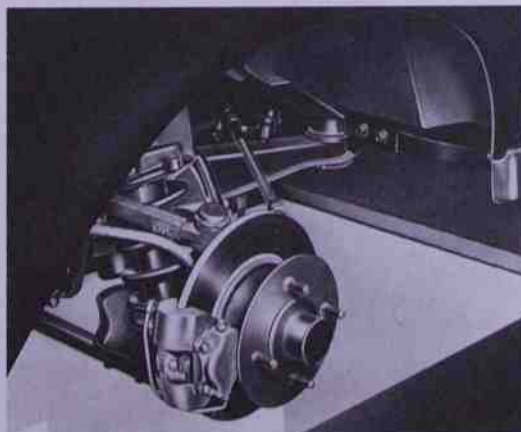
L'obiettivo strategico di Fessia è però quello di arrivare a mettere in produzione una vettura a trazione anteriore, non lontana, nel suo schema





Il propulsore posteriore della Flaminia, nella versione equipaggiata di serie con i freni a disco.

generale, dalla Cemsca Caproni da lui progettata nell'immediato dopoguerra. Strutturalmente la nuova vettura ha una disposizione meccanica «tutto avanti», con un retrotreno a ponte rigido montato su balestre longitudinali. Come per la Flaminia, tutta la sostanza meccanica viene montata su un telaio ausiliario, sul quale insieme al blocco unico di motore cambio e differenziale trovano supporto anche sospensione a balestra trasversale, guida e tutti gli organi accessori del motore, radiatore compreso. Il gruppo anteriore della Flavia rappresenta il trionfo e l'evoluzione finale del principio di progettazione più volte enunciato, che ha caratterizzato tutte le Lancia dalla Lambda in poi. La sua strutturazione permetteva di montare integralmente il gruppo negli impianti di Torino e di trasferirlo poi a Chivasso, nello stabilimento in stadio di avanzata costruzione, per il montaggio finale, che avviene, contrariamente alla maggioranza delle altre automobili, dal basso. La

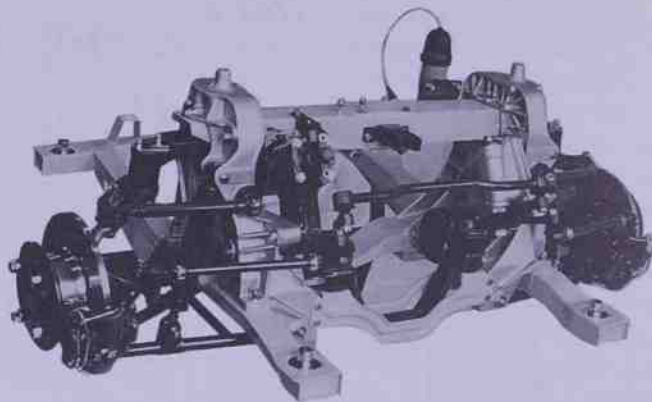


La sospensione anteriore della stessa vettura.

Flavia è il frutto di studi minuziosi ed avanzatissimi per quanto riguarda la struttura della scocca. Si vuole una vettura dall'abitacolo particolarmente spazioso e comodo, totalmente privo di ingombri tecnici all'interno, dovuti alla meccanica e parti-



Il gruppo di subassemblaggio meccanico della Flavia (a sinistra), comprendeva anche il radiatore, non visibile in fotografia. A destra, il telaio ausiliario di sostegno, completo di gruppo sospensioni, freni e guida.



colarmente insonorizzato¹⁹, oltre che robusto al punto da superare con larghezza le prime normative di sicurezza passiva che già stanno per essere applicate, specialmente in Usa. La classe della vettura del nuovo corso Lancia è pienamente all'altezza delle tradizioni: finizioni esterne completamente eseguite in acciaio inossidabile, interni in materiali pregiati, comfort inusitato per una automobile della sua categoria. Nata con motore di un litro e mezzo di cilindrata, la Flavia risulta troppo pesante (1.190 kg per 78 Hp) per la potenza applicata e si rende necessario ben presto maggiorarne il motore, prima a 1800 e poi a 2000 cc, per renderla idonea alla severa clientela lancista²⁰. Imperturbabile di fronte alle ri-

mostranze della clientela e del corpo dirigente della casa, Fessia imposta anche la piccola Fulvia sulle stesse basi concettuali della sorella maggiore: scocca robusta e sicura, schema del gruppo propulsore accorpato ed identica sospensione posteriore. Il risultato è praticamente lo stesso della Flavia, con le dovute proporzioni dimensionali: 58 Hp, 1.050 kg e velocità massima di 138 km/h, così anche la Fulvia deve subire rapidi interventi di incremento di cilindrata e potenza massima. L'errore non sarà ripetuto con la venuta del modello coupé e derivati, che nascevano subito con caratteristiche adeguate alla richiesta e faranno intravedere la possibilità di una ripresa economica (ci fu, ma effimera) della casa torinese²¹.

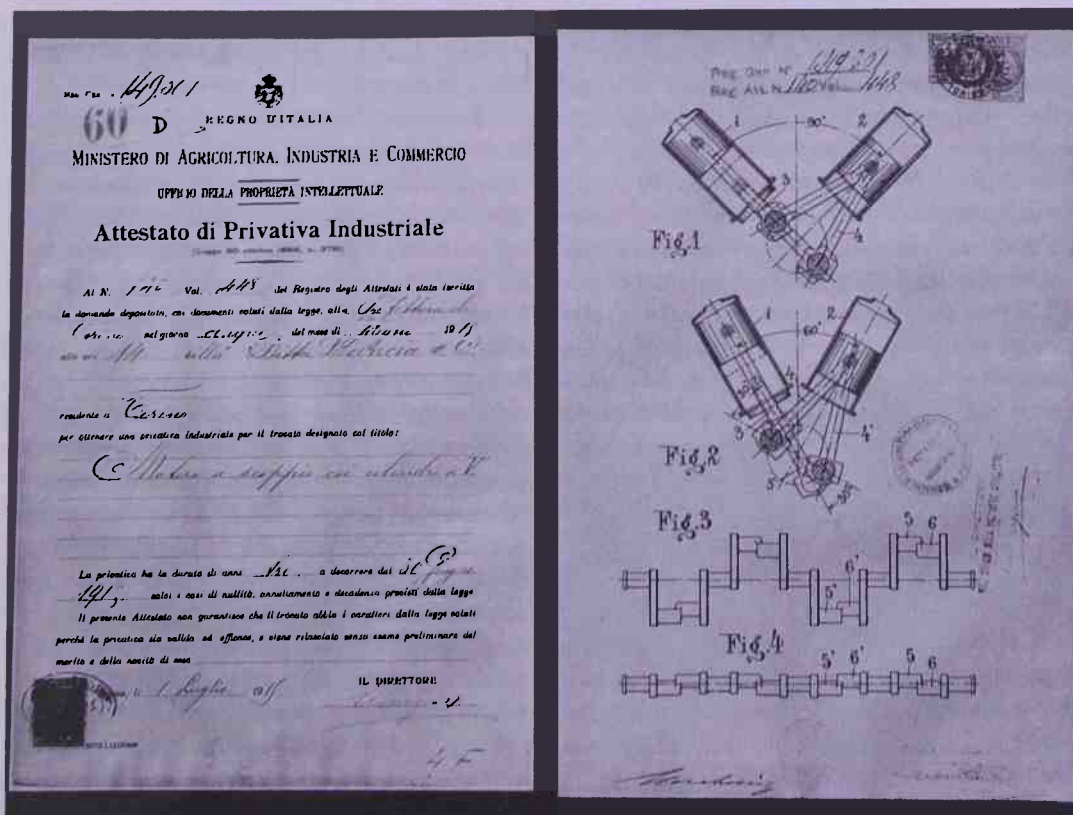
III. La progettazione meccanica

Analogamente al criterio di concentrazione dei gruppi nel suo complesso, che abbiamo visto essere stato assai singolare, anche la metodologia di progettazione degli organi meccanici, alla Lancia, si è sviluppata secondo schemi inusuali e meritevoli di un esame dettagliato.

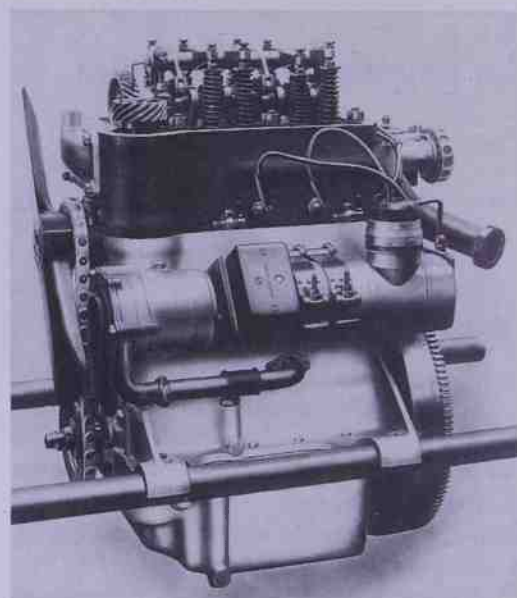
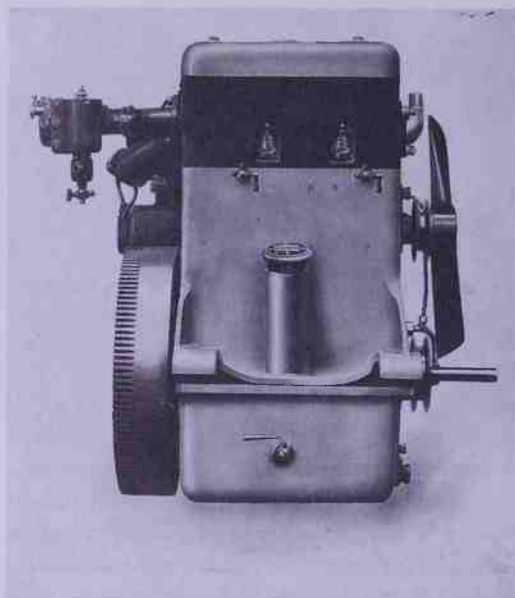
Il primo esempio da prendere in considerazione è quello relativo al brevetto del motore con

una doppia fila di cilindri, disposti secondo un angolo ristretto al punto da permettere l'utilizzo di una sola testata monolitica per ambedue le bancate. Se la conformazione di un motore con cilindri a V di notevole apertura era idea ormai da tempo consolidata e, sia pur in numero modesto, anche adottata per veicoli di produzione, i vantaggi pratici non erano poi così cospicui: il corpo

Il brevetto del 1915 relativo allo schema di motore con i cilindri disposti a V. Si tratta del sessantesimo brevetto conseguito dalla Lancia dalla data della sua fondazione.



Il motore Lambda.
In tutti i motori
Lancia si nota
una certa ricerca
di stile,
anche nella configurazione
esterna dei gruppi
meccanici.



motore era essenzialmente più corto, a parità di numero di cilindri, ma molto più largo e, in genere, più pesante. Il motore a V stretto rappresenta invece l'esempio più vistoso di come il metodo di progettazione Lancia andava differenziandosi rispetto a quello degli altri costruttori. Alla base di tutto c'era pur sempre una gran voglia di fare qualcosa di diverso, posizione quanto mai audace per quegli anni dell'immediato primo dopoguerra, in cui il consumatore di automobili premiava con il suo acquisto principalmente l'ortodossia e la semplicità tecnica, soprattutto per la sua generalizzata, scarsa conoscenza della meccanica automobilistica. Non c'è però soltanto «narcisismo tecnico» nelle soluzioni innovative che Lancia vuole sui primi motori con cilindri a V stretto: un albero motore più corto è indubbiamente meno sollecitato a flessione e torsione e, conseguentemente, più leggero, come lo sono, d'altra parte, il blocco motore e la testata unica, il cui peso cresce secondo il cubo delle proprie dimensioni, che invece sono più ridotte di un motore in linea¹. Le fusioni inoltre, essendo più compatte, hanno meno problemi di distorsioni a caldo e possono quindi essere disegnate in modo da poter risultare più leggere. L'albero motore

corto e ben equilibrato nel suo complesso di imbiellaggio richiede una massa volante più ridotta e permette inoltre di raggiungere regimi rotazionali più elevati².

Il brevetto di motore con disposizione dei cilindri a V stretto risale al 1915, ma la prima applicazione su un'automobile di produzione avviene con la Trikappa a 8 cilindri nel 1922, preceduta da una fenomenale 12 cilindri presentata nel 1915, ma rimasta allo stadio sperimentale. La meccanica della Lambda rappresenta l'avvenuta maturità del nuovo corso di progettazione. Il blocco motore è fuso in alluminio (uno dei primi della storia dell'automobile) con le camicie in ghisa imprigionate all'interno della fusione stessa, mentre la testata è in ghisa. La distribuzione è ad albero in testa comandato da un albero verticale con coppie ruote elicoidali ad assi sghembi di trasmissione. I parametri di base del progetto sono definiti in modo da contenere l'ingombro longitudinale del gruppo motore e cambio entro una lunghezza tale da poter essere completamente contenuto nel vano motore senza interferenze tecniche all'interno dell'abitacolo. Il motore inoltre deve sviluppare una potenza di 50 cavalli in piena sicurezza ma, per limitare i consumi, non supe-

rare di molto i due litri di cilindrata. Si tratta del solito enigma che Vincenzo Lancia ama proporre (o imporre) ai suoi progettisti. Viene risolto per quanto riguarda le dimensioni con l'adozione dello schema a quattro cilindri a V stretto e con un gruppo cambio e frizione particolarmente corto per i suoi tempi. Per quanto riguarda l'obiettivo della potenza massima, l'unica risorsa è quella di aumentare il numero di giri di rotazione ad un livello notevole per quei tempi, ma non per questo irraggiungibile. E, in effetti, si delibera il primo motore della Lambda per una potenza di 49 Hp a 3.250 giri, regime in apparenza rischioso, ma che si rivela poi di assoluta sicurezza. Il motore della Lambda attraverso le sue numerose evoluzioni arriva a sviluppare 69 Hp a 3.500 giri, con lo stesso schema tecnico del modello primigenio e con caratteristiche di affidabilità proverbiale.

La strada è tracciata, ma alla scuola di progettazione si incominciavano a richiedere sforzi creativi ulteriori. A parità di numero di passeggeri trasportabili si vuole ridurre al massimo la misura del passo e la lunghezza totale delle vetture, mentre il peso deve semplicemente essere inferiore di almeno il 15% a quelle della concorrenza, in ogni categoria. Vincenzo Lancia appare un amatissimo despota, ma il suo nucleo di progettisti non penserà mai di contestarne le richieste, semmai di far fronte ad esse nel più breve tempo possibile, lavorando di giorno e di notte³.

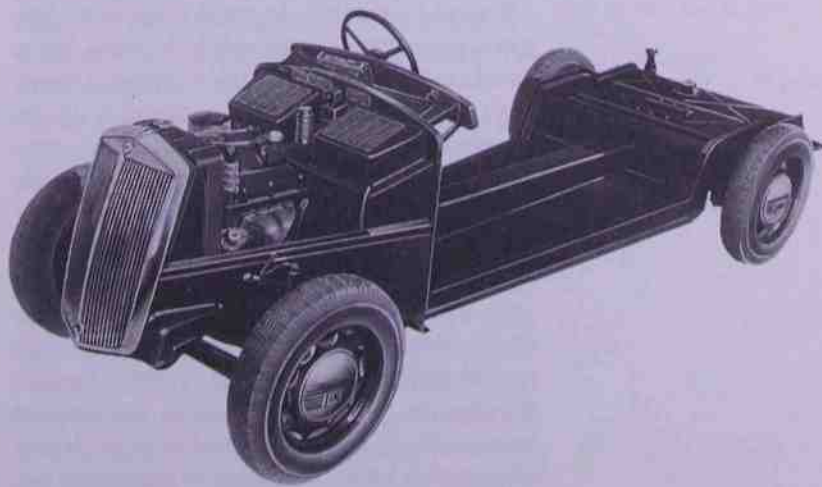
Il nuovo passo storico si compie con il progetto Aprilia: il motore viene installato a cavallo dell'assale anteriore, il cambio non presenta ingombri sensibili all'interno dell'abitacolo, la ricerca di riduzione dei pesi viene portata a limiti esasperati. Inoltre il motore dell'Aprilia è particolarmente innovativo, per la sua configurazione: monoblocco in alluminio con canne cilindri sfilabili e direttamente a contatto con l'acqua di raffreddamento, albero di distribuzione in testa e valvole inclinate in modo da ottenere camere di scoppio semisferiche ideali per il miglioramento della respirazione del motore e la riduzione dei consumi. Le camere di scoppio semisferiche erano già usuali da tempo sui motori sportivi o da competizione, ma sempre fino ad allora ottenute con

un comando a doppio albero a cammes e, comunque, su motori con cilindri in linea. L'unità motrice dell'Aprilia, con la sommità dei cilindri disposta ai vertici di un parallelogramma pressoché equilatero, comporta difficoltà di *design* notevoli per la definizione del sistema di comando della distribuzione, che vengono risolte con un intricato sistema di bilancieri e puntalini ed un'altrettanto ardita configurazione dei condotti di aspirazione e scarico.

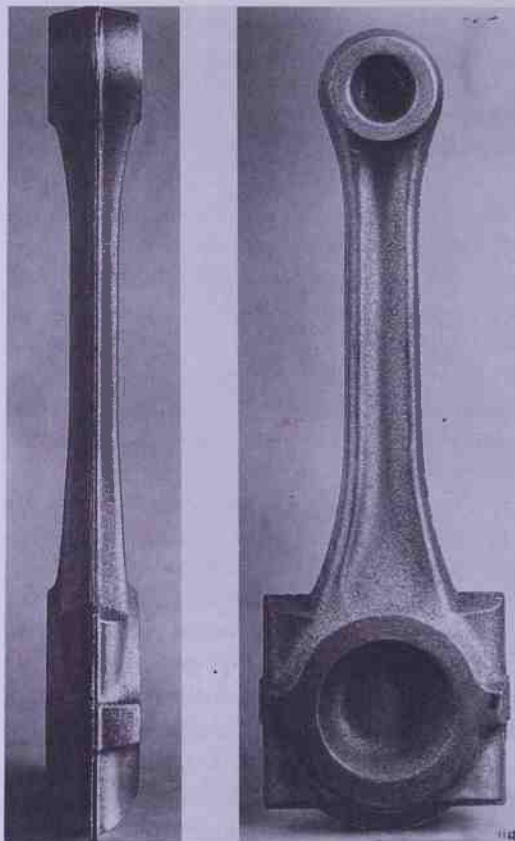
La prima serie dell'Aprilia è inoltre caratterizzata da un'inusuale soluzione tecnica: le bielle, anziché in acciaio, sono in duralluminio stampato e temperato e prive dell'usuale bronzina, vale a dire cioè che l'alluminio stesso della testa di biella lavora in pressione d'olio direttamente sul perno in acciaio dell'albero motore. È una soluzione particolarmente ardita, che però non dà i risultati sperati, poiché la qualità degli olii lubrificanti reperibili sul mercato cala improvvisamente con l'autarchia. Dopo oltre 7.000 esemplari prodotti viene adottata la classica bronzina all'interno della testa di biella opportunamente rilavorata. Questo comporta anche la gratuita modifica delle bielle su migliaia di motori di veicoli già acquistati dai clienti.

Da un esame tecnico del prodotto Lancia, quanto ad unità meccaniche traspare che nessun vincolo viene posto al progettista in termini di soluzione da adottare per raggiungere un determi-

L'autotelaio a pianale in lamiera scatolata dell'Aprilia, così come veniva consegnato ai carrozzieri per le versioni fuoriserie.



Lo stampato grezzo
della biella
in duralluminio
impiegata sull'Aprilia.



nato risultato, purché siano rispettati i canoni della massima affidabilità. Sembra in apparenza che il problema dei costi di produzione non debba affliggere i progettisti. In realtà nulla viene disegnato senza tenere ben d'occhio le risorse dell'azienda in termine di macchine utensili e tecnologie produttive e i costi di produzione, di ogni singolo elemento della sostanza meccanica, sono ben valutati, specialmente in vista del fatto che quasi tutti i componenti meccanici vengono costruiti all'interno, in proporzione maggiore di quanto non sia usuale in altre aziende. Dove invece non vengono lesinati sforzi è sulla appropriata scelta dei materiali, trattamenti termici e qualità delle lavorazioni meccaniche. Questa è un'esigenza imposta dall'audacia del progetto meccanico che spesso richiede l'impiego dei migliori acciai legati, in quanto le prestazioni im-

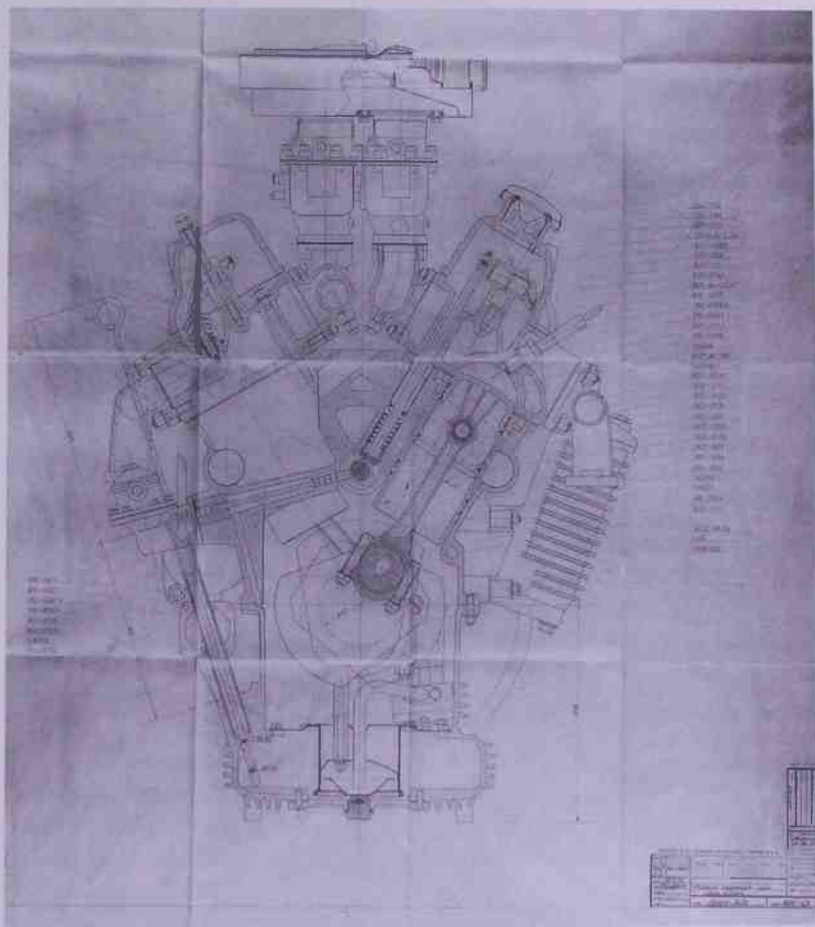
pongono sollecitazioni notevoli alla meccanica delle vetture⁴. Si fa risalire agli anni di progettazione dell'Aprilia il raggiungimento del vertice qualitativo nei vari settori interni di produzione. Primo fra tutti quello della produzione di ingranaggi, dentatura e rettificazione (durante il conflitto mondiale addirittura la Mercedes commissiona alla Lancia forniture di ingranaggeria per i propri motori aeronautici⁵, per la particolare qualità del prodotto) e, come conseguenza, a monte e a valle, i reparti di stampaggio a caldo e trattamenti termici. Sempre negli anni dell'Aprilia nasce lo stabilimento di Bolzano, dove in breve diviene funzionante un reparto di fonderia di ghisa ed alluminio che diventerà in breve esemplare, per la complessità e qualità dei getti prodotti. Se però lo stabilimento di Bolzano è del tutto nuovo come edificio ed anche come impianti, a Torino i reparti di produzione sono attrezzati in modo non adeguato ai tempi, al punto che appare incredibile come si possa mantenere il notevole livello qualitativo del prodotto.

Dopo il conflitto mondiale il primo prodotto, integralmente nuovo, di cui si è già parlato come sostanza di progettazione generale, è l'Aurelia, un mirabile compendio di idee essenziali, inedite e tecnicamente di avanguardia. Molte di queste erano probabilmente state maturate dai progettisti durante gli anni di forzata inattività cui furono costretti dalla guerra, altre vennero invece nel periodo fervidissimo della ricostruzione, indotte anche molto dall'analisi che ogni buon tecnico faceva in quel tempo sui prodotti della guerra, autoveicoli, carri o aeroplani che fossero, una vera miniera di idee e nuove soluzioni tecnologiche.

Sorvolando sul significato generale più che noto del progetto Aurelia, è viceversa molto importante esaminare alcuni esiti tecnologici che caratterizzano i due gruppi principali di meccanica della vettura: propulsore e motore. L'unità motrice, sei cilindri a V di 60 gradi, è completamente realizzata in alluminio con una caratteristica inedita: la fusione del monoblocco, delle due testate (di ugual disegno ed intercambiabili fra loro) e delle altre parti accessorie viene realizzata a Bolzano, con la tecnica della fusione in conchiglia

di acciaio scomponibile e non più in stampi preformati in sabbia pressata. La soluzione prescelta permette di triplicare la produzione con la metà di operai addetti, giacché vengono eliminati i lunghi tempi di formatura degli stampi esterni e la preparazione di anime in sabbia pressata è limitata soltanto ad alcune parti interne, come i condotti di aspirazione e scarico delle testate e piccoli elementi nella parte interna del monoblocco. I getti così ottenuti risultano più leggeri e robusti di quelli fusi con il metodo tradizionale, la percentuale di scarto degli stessi è infine minima. Quando viene presentata l'Aurelia al Salone di Torino del 1950 l'attenzione dei tecnici delle altre case è polarizzata (oltre che dalle altre caratteristiche della vettura) proprio da questa soluzione produttiva per le fusioni di motore e propulsore, mai tentata così integralmente da nessuno. Il gruppo posteriore di trasmissione è un altro oggetto di attenta osservazione e valutazione tecnica: a parte la serie di elementi fusi con lo stesso sistema del motore, il gruppo è molto interessante per l'elevatissima precisione di costruzione dell'ingranaggeria. Tutte le ruote dentate sono rettificate con tolleranze minime ed il gruppo completo di ogni vettura prodotta viene rodato su un apposito banco prova e controllato in camera acustica per la rilevazione di eventuali rumorosità anomale⁶.

Poco più di dieci anni dopo l'Aurelia viene presentata la Flavia, la vettura completamente nuova voluta da Antonio Fessia. Le soluzioni meccaniche sono, come sempre, rimarchevoli: il motore dispone di un blocco separabile secondo l'asse longitudinale, fuso in conchiglia sottopressione (resterà per molti anni il particolare di maggiori dimensioni realizzato in Europa con questo metodo), con canne riportate e testate ottenute anch'esse per fusione in conchiglia⁷. Anche il cambio è interessante, montato in blocco sul motore con frizione e differenziale, è posizionato a sbalzo posteriormente e l'albero che attraversa la scatola della coppia conica è dimensionato per fungere da elemento elastico parastrappi. Nel progetto della Flavia vengono praticamente eliminati quanti più particolari in ghisa fusa ed acciaio forgiato possano essere sostituiti con fusioni o stam-



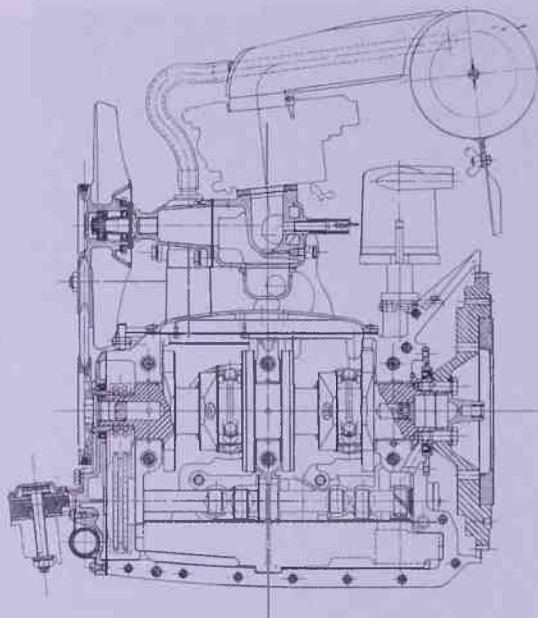
pati in lega leggera; il risparmio di peso va a beneficio di prodotti insonorizzanti sulla scocca e di un generale irrobustimento della stessa ai fini della sicurezza.

La Fulvia di due anni successiva ricalca globalmente i criteri distributivi della Flavia, salvo il motore completamente nuovo e piuttosto originale in alcune sue soluzioni. Dopo l'episodio del motore con quattro cilindri orizzontali contrapposti adottato sulla Flavia, Fessia vuole ritornare al V stretto, soluzione che lo ha affascinato al suo ingresso alla Lancia. In un primo tempo vengono eseguite prove al banco e su strada con un motore derivato da quello dell'Appia, ma inclinato di 45 gradi per diminuire gli ingombri in altezza, ma ben presto si passa alla soluzione definitiva

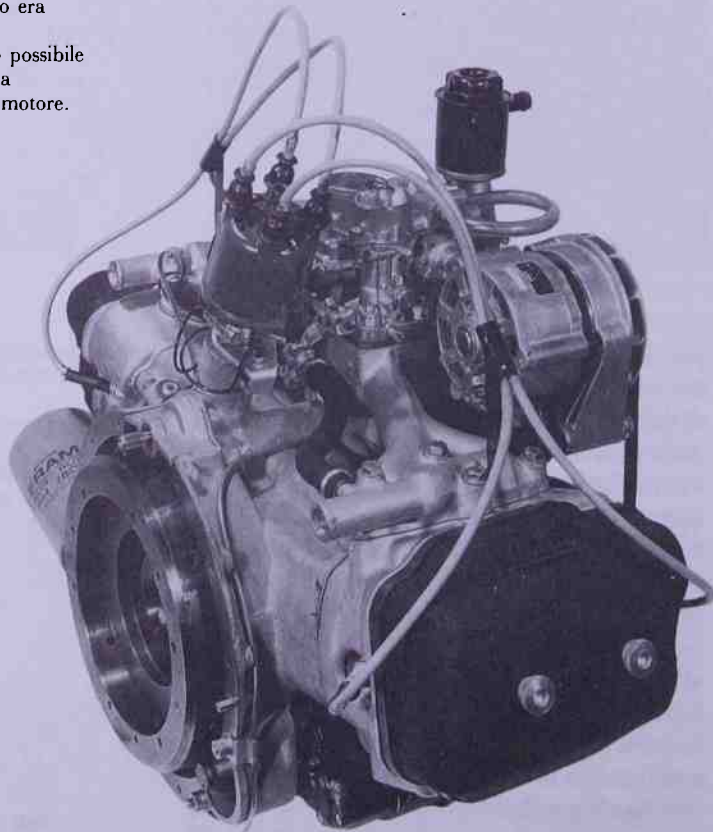
Sezione trasversale del motore Aurelia B20 due litri.

È il primo motore con cilindri a V di 60 gradi prodotto al mondo. Il suo studio di base risale al 1943.

Sezione longitudinale del motore Flavia. La scelta di uno schema a quattro cilindri contrapposti permise di ottenere un ingombro in altezza particolarmente ridotto.



Un prototipo di motore a quattro cilindri aperti di un angolo di 120 gradi. La singolarità del progetto è che i due cilindri di ogni bancata sono inclinati fra di loro. La configurazione di questo motore fu chiamata ad X. Il suo scopo era di ridurre al massimo possibile la lunghezza del blocco motore.



che, strutturalmente, è singolare, per il fatto che il corpo cilindri, in blocco unico di ghisa, non è integrale con il blocco di supporto dell'albero motore. Ne deriva così una struttura a più strati che, partendo dal basso, sono costituiti dalla coppa dell'olio, carter del manovellismo e organi accessori, corpo cilindri e testata. Tutti gli elementi sono in lega leggera salvo il corpo cilindri. A differenza degli altri motori a V stretto precedenti, che disponevano di un solo asse di distribuzione in testa o due nel basamento (come l'Appia), per la Fulvia viene adottata la soluzione del doppio albero a cammes in testa e un disegno dei condotti di aspirazione, scarico e raffreddamento piuttosto permissivi ai fini di un potenziamento delle prestazioni. Per la Fulvia i progettisti del motore forzano in un certo senso la volontà di Fessia di avere un'unità motrice che non possa essere potenziata a fini sportivi, prevedendo in segreto la possibilità di maggiorazioni di cilindrata ed aumenti di potenza, che avvennero puntualmente per la clientela e per l'impiego sportivo. Il motore della Fulvia, nato 1100 con 58 Hp a 5.800 giri, sale a 1200, quindi a 1300 ed infine a 1600 cc⁸, con incrementi di potenza massima che arrivano fino ai 132 Hp di delibera per i modelli da competizione ed addirittura a sfiorare i 100 Hp/litro, con certe evoluzioni successive studiate segretamente in Lancia e realizzate al di fuori, per non forzare troppo la posizione «anti-corse» di Fessia. Il professore non si è affatto ammorbidito nella sua posizione di negare alle competizioni qualunque utilità tecnica o commerciale, così l'attività sportiva ricomincia praticamente in forma clandestina con qualche partecipazione alle gare della Flaminia, Flavia e infine Fulvia, ma, fino al 1967, anno della sua morte⁹, non vuole mai entrare, come se non esistesse, nel piccolo reparto sperimentale dove vengono allestite vetture e motori sportivi.

IV.

Vizi privati e pubbliche virtù

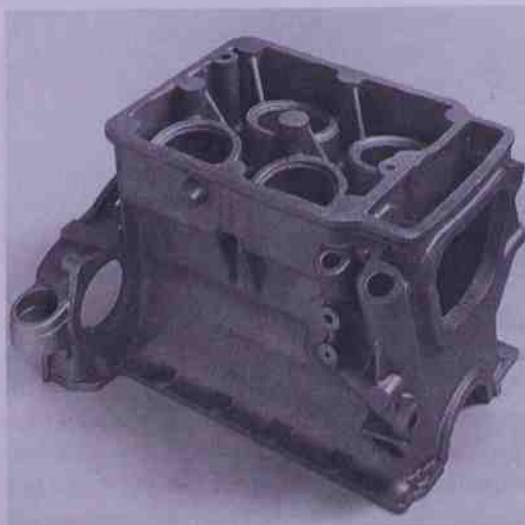
La scuola di progettazione Lancia, caratterizzata in ogni sua epoca da soluzioni sempre profondamente innovative nonché da un grado quasi esasperato di ricerca della miglior soluzione meccanica, porta automaticamente ad analizzare quanto fosse il valore innovativo di ogni singola soluzione progettuale e, soprattutto, quanto costasse in termini di prodotto la necessaria o inutile complicazione di disegno di questo o quel particolare. In sostanza le domande che ci si pongono a fronte di un qualche particolare di meccanica Lancia di ogni tempo sono: il grado di innovazione è veramente tale e, se così è, era veramente necessario? Inoltre, la complicazione tecnica apparente di qualche gruppo o sottogruppo è bella meccanica o, in qualche caso, un esempio di «narcisismo tecnico»? Infine: il maggior costo generalizzato è giustificabile da un livello qualitativo e prestazionale migliore, o dettato invece da necessità di produrre con le attrezzature a disposizione oppure, semplicemente, un esempio di spreco industriale?

Alla prima domanda è abbastanza facile dare una risposta in linea di massima positiva. Le soluzioni innovative dei progetti Lancia prima o poi sono state adottate dalla concorrenza: scocca portante, sospensioni indipendenti, motori fusi in alluminio, concentrazione dei gruppi, motori con cilindri a V anche se non manca qualche esempio di costose «cantonate», come quello già citato delle bielle dell'Aprilia ideate senza bronzina e modificate per la sparizione dal mercato dell'olio lubrificante di qualità adeguata. Semmai l'innovazione costa per la mole di studio e sperimentazione che è necessario portare avanti in assenza

di esempi da seguire, un problema che gli epigoni non hanno bisogno di affrontare, giacché la strada è già tracciata. Non tutte le novità sono però gravate da costi maggiori; quella di fondere l'alluminio di blocchi motore, testate e propulsori in conchiglia si rivela particolarmente premiante, e così quella di concentrare i gruppi meccanici riduce di molto le stazioni di montaggio in catena e i tempi relativi, ambedue voci di costo fra le più onerose nel ciclo produttivo dell'automobile.

È più complesso valutare quanto sia stata pura complicazione o necessità qualitativa la formalizzazione di alcuni gruppi di progetto. Non è complicazione il trovato della scocca portante, fin dalle origini, il suo complesso, anzi, è semplice, essenziale ed adeguato alle risorse tecnolo-

Il blocco motore dell'Aprilia, fuso in alluminio, presenta l'importante novità delle camicie cilindri, sfilabili a diretto contatto dell'acqua di raffreddamento.

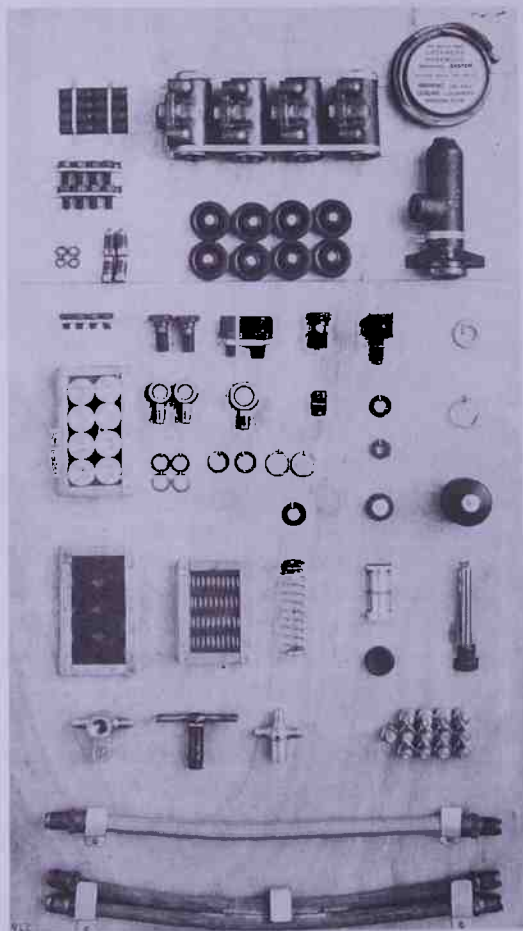


La serie completa di particolari necessari per il comando idraulico dei freni dell'Augusta.

Nella pagina a destra: Apparecchiature di lavorazione e controllo autocostruite all'interno.

In alto, macchina per la lavorazione dell'avantreno della Lambda.

In basso, apparecchiatura per collaudo a fatica degli ammortizzatori anteriori.



giche a disposizione. Altrettanto semplici, per come realizzati, risultano i vari motori della serie a V stretto, di per sé gravati da un disegno di base dalla complicata conformazione geometrica. Le prime avvisaglie di «bizantinismo» si avvertono andando ad esaminare i particolari od i sottogruppi minori.

L'Augusta, uscita nel 1932, è la prima Lancia ad adottare l'impianto di frenatura a comando idraulico, con un anno di ritardo rispetto alla Fiat per certe remore che Vincenzo Lancia poneva ai suoi uomini di progetto circa l'affidabilità del sistema. È interessante confrontare il gruppo pompa di comando e relativo serbatoio di alimentazione¹, come eseguito alla Lancia e come lo è dagli altri costruttori, la Fiat per esempio. Am-

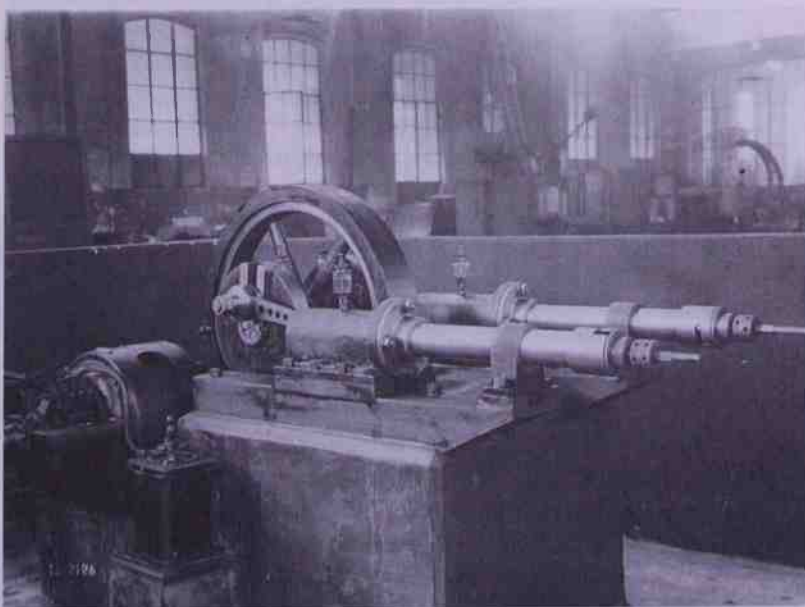
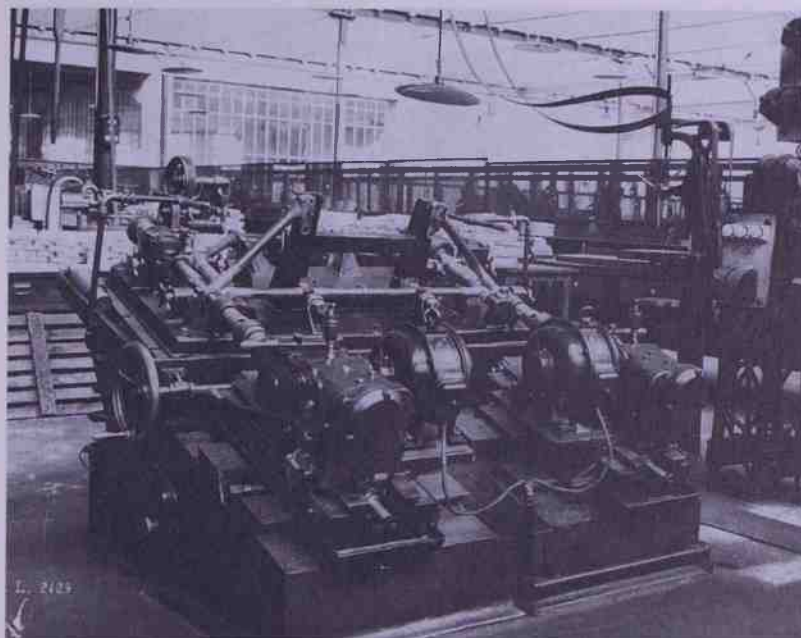
bedue le case adottano lo schema generalizzato e brevettato dalla Lockheed, che prevede una semplice pompa idraulica alimentata per caduta da un serbatoio di livello che contiene l'olio vegetale. I progettisti Lancia si sentono in dovere di sviluppare il sistema arricchendolo di un alimentatore serbatoio che convogli il liquido idraulico alla pompa con una pressione leggermente superiore a quella che garantisce la differenza di quota fra i due elementi. Il serbatoio, a tenuta stagna, incorpora all'interno una pompetta ausiliaria che, caricata a mano, resta in pressione e alimenta così il circuito con un carico più che doppio di quello semplicemente idrostatico. L'utilità pratica del congegno si risolve in una maggior comodità da parte del meccanico nell'effettuare le operazioni di spurgo dell'aria dall'impianto e, osservando il serbatoio all'interno del cofano, si può verificare che non vi siano perdite di liquido, dalla posizione del pistoncino dell'alimentatore, senza svitare il tappo per controllarne il livello. La differenza fra le due soluzioni è che quella della Lancia ha all'incirca il quadruplo di particolari, con un aggravio notevole di valvoline di ritegno, molle, guarnizioni di tenuta ecc. che col tempo possono deteriorarsi. La soluzione dell'alimentatore in pressione del circuito frenante viene mantenuta fino alla Flavia, prima di accorgersi che tale bellissima complicazione è di utilità relativa e non aumenta assolutamente l'affidabilità, già ottimale, di tutto l'impianto.

Un'altro esempio di «scuola Lancia» è quello di montare su ogni albero rotante, dove esistono cuscinetti a sfera, soggetti a carichi composti, ghiere regolabili e spessori di registro, per ottimizzare manualmente il precarico da assegnare ai cuscinetti e portare ai valori ottimali i giochi di lavoro². Questa è una necessità ed una regola di buon disegno meccanico fintanto che le lavorazioni in serie di alberi, cuscinetti e scatole di supporto non raggiungono il grado di precisione e di uniformità dimensionale che diventano standard con l'Aprilia. La configurazione di registrabilità viene però conservata fino all'arrivo di Fessia, sebbene ormai inutile, anzi controproducente, in caso di riparazioni esterne, eseguite da personale non specializatissimo. Un esempio an-

cora di preziosismo meccanico, che non sappiamo quale giustificazione tecnica possa avere, è quello delle balestre del 3Ro. La foglia madre di queste anziché essere ricavata da un laminato di acciaio con le estremità arrotondate ad occhio come usuale per tutti i costruttori è ricavata da un elemento forgiato con le estremità integrali e lavorate di macchina. Una soluzione bella, ma eccessiva e, tra l'altro, molto più costosa di quella tradizionale.

I casi individuati di inutili preziosismi tecnici che si possono elencare a proposito della «meccanica Lancia» non infirmanno però una realtà abbastanza cospicua e continuativa, nel periodo in esame, di affidabilità, comfort, sicurezza e prestazioni che la casa torinese ha saputo conquistarsi, anche se a prezzi talvolta piuttosto onerosi, e non solo in termini di costi industriali. Uno degli aspetti primari è quello della scelta dei materiali, fin dai tempi della Lambda, tendente ad adottare quanto di meglio sia reperibile sul mercato³. La scelta del meglio, siano acciai, leghe di alluminio o tessuti di rivestimento, o altro, viene operata anche per elementi che, in termini di affidabilità, potrebbero essere costruiti anche con materie prime qualitativamente meno raffinate e ciò rappresenta sempre un onere suppletivo che si fa particolarmente sentire, specie nel periodo delle sanzioni e nell'immediato dopoguerra. L'adozione del meglio, anche quando inutile od eccessivo, continua ad oltranza, fino al passaggio di proprietà dell'azienda al gruppo Pesenti, ma, nonostante le direttive suggerite, Fessia si mostra sempre freddo nei confronti di chi vuole imporre risparmi sulla qualità dei materiali. La sua posizione semmai è quella di promuovere un risparmio mediante l'unificazione degli stessi. L'Ufficio Unificazione, già presente in azienda, viene promosso al suo vero valore soltanto con la gestione tecnica del professore. In effetti l'ottima qualità dei materiali è un fiore all'occhiello per il prodotto Lancia con sensibili costi suppletivi.

L'organizzazione della produzione ha invece un riflesso importante sul prodotto. Spesso infatti, a causa del disegno particolare di qualche pezzo, in officina si incontrano non poche difficoltà a cavarsela con il macchinario a disposizione e sovente si ricorre a vere e proprie acrobazie che,



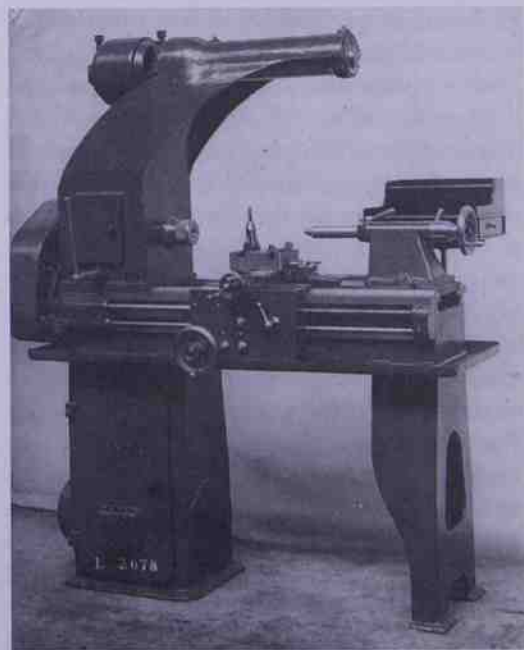
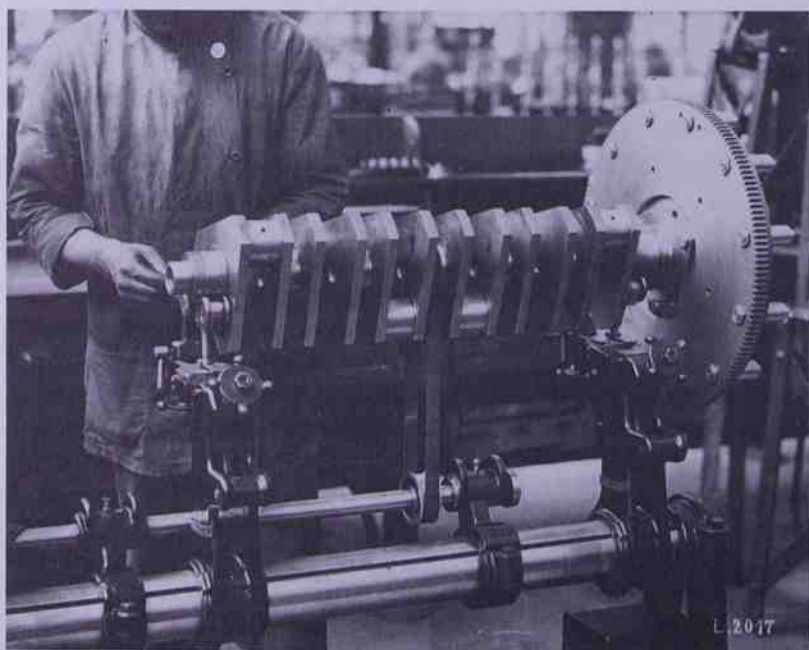
pur garantendo la massima qualità di lavorazione, ben poco hanno a che fare con i corretti canoni della moderna lavorazione in serie. Alla Lancia ciò è sempre avvenuto dalle origini fino alla metà degli anni '50 ed il motivo principale è da individuarsi nel fatto che il parco macchine utensili

Una fase dell'equilibratura dinamica dell'albero motore del carro Omicron. In basso, a destra, una macchina utensile autocostruita.

è in qualche caso inadeguato alle cadenze produttive e, talvolta, improprio. La tecnologia innovativa del prodotto torinese presume inoltre procedimenti costruttivi esclusivi e non sempre quello che si trova sul mercato è adeguato a quanto si richiede. Fin dai tempi dell'Aprilia incomincia all'interno una discreta attività costruttiva di macchine utensili specifiche per determinate lavorazioni⁴, o perché le stesse non sono reperibili sul mercato o anche per un principio di rigida economia aziendale, giustificabile o no, ma imperante al tempo presso la direzione amministrativa. La politica di costruirsi in proprio certe unità di lavorazione continua ancora fino agli anni '60, sul finire della gestione Pesenti. Quanto si realizza è di ottima qualità, quantunque la produttività non risulta troppo elevata. Ciò presume che per certi settori di produzione si arriva a lavorare talvolta su tre turni e spesso con gravi difficoltà per rimediare il tempo «polmone» destinato alle operazioni di manutenzione, con condizioni di lavoro, inoltre, particolarmente disagiate per la manodopera.

La situazione precaria e di limite delle attrezzature di produzione è sempre comune a tutto

il periodo considerato. La qualità miracolosamente resta ed è garantita in massima parte dall'abilità della manodopera e degli addetti ai controlli. La filosofia aziendale ha sempre molto puntato sulla preparazione e specializzazione del personale, ma lo scopo è tutt'altro che filantropico, bensì teso a supplire con le qualità della «macchina utensile uomo» le deficienze del parco macchine vero e proprio. Gli operai validi al posto giusto garantiscono qualità e scarti di produzione ridotti, anche se il costo finale di un autoveicolo sono gravati, alla fine, da una percentuale dovuta al costo della manodopera impiegata, più elevato che alla Fiat o nelle altre grandi industrie europee, anche se compensato da una minor incidenza di costo degli investimenti. Il fallimento di questa filosofia avviene nel dopoguerra e, finalmente, il direttore dello stabilimento di Torino, Girella, riesce ad imporre le sue idee ed a iniziare l'opera di adeguamento delle attrezzature e delle tecnologie. Non a caso è questo il periodo in cui dalla Lancia va via molto personale specializzato, immediatamente assorbito dalla Fiat, dove trova condizioni di lavoro migliori e stipendi più gratificanti. Nonostante i problemi del mo-



mento, gli sforzi produttivi che si fanno in stabilimento sono ricompensati da prodotti eccellenti, l'Aurelia, l'Appia (che avrà però qualche problema con la 1^a serie prodotta) ed il carro Esatau.

All'inizio degli anni '50, alla Lancia si lavora in condizioni assolutamente «fuori dal tempo». Il reparto carrozzeria opera con un'unica pressa a portale di grandi dimensioni, una Clearing del piano Erp², e la qualità degli stampati non è neppure ottimale, mentre lo è quella finale, ottenuta però a prezzo di decine di ore per ogni vettura, spese in operazioni di revisione manuale delle scocche. Finizione e verniciatura sono splendide, ma eseguite con procedimenti di puro artigianato. Anche le versioni più prestigiose dell'Aurelia, la B20 e lo spider B24, sono costruite dalla Pininfarina con battitura in gran parte manuale dei vari pannelli esterni; scendono perfette dalla catena, ma con differenze dimensionali di carrozzeria che sono dell'ordine di un paio di centimetri. Anche l'Appia, che dovrebbe concettualmente essere più industrializzata, esce nei suoi primi esemplari con più di 5 kg di stagno (una soluzione corretta, quando necessaria, ma assai dispendiosa) applicati alla lamiera della carrozzeria per correggere le disuniformità di stampaggio.

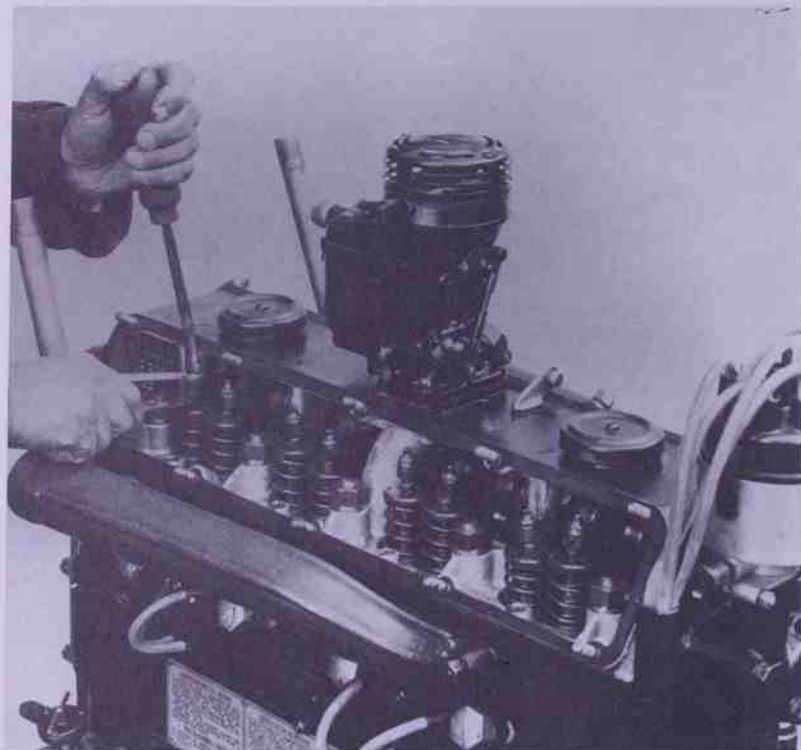
La produzione meccanica non è da meno, le prime macchine a trasferta arrivano alla fine degli anni '50, ma prima si lavora con mezzi veramente modesti, quantunque eccellenti quanto a precisione; soltanto un sistema di collaudo capillare ed inflessibile salva la qualità, con costi aggiunti che non è difficile definire assurdi. Il controllo delle tolleranze sugli accoppiamenti meccanici è ottenuto, in qualche caso, con selezioni dimensionali opportune, il che comporta grande applicazione del personale addetto al montaggio⁶, che deve adottare tutti gli accorgimenti e la propria abilità per assicurare un prodotto valido: tutte ore di lavoro aggiunto che vanno a rosicchiare inesorabilmente il margine di utile che è logico prevedere sul prodotto finito. Non sono da meno i reparti ausiliari di stampaggio e trattamenti termici: il primo sembra l'officina di Vulcano e, nonostante ciò, vengono prodotti i complessi alberi motore dell'Aurelia con risultati ineccepibili; nel secondo si procede ancora alla



cementazione in cassetta, sistema ottimo ma costoso, quando tutti operano già con procedimenti di cementazione in atmosfera di gas carburante. Lasciando volutamente incompiuta la rassegna delle «miserie aziendali» a livello di produzione, bisogna necessariamente parlare dei problemi successivi alla vendita che la Lancia ha sempre dovuto affrontare.

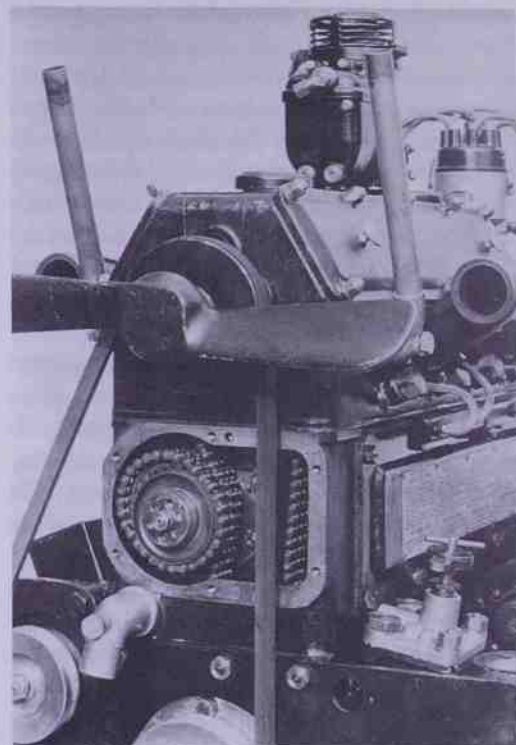
La qualità prima del progetto Lancia non è mai stata la semplicità in assoluto, semmai semplicità relativa, nel quadro della complessità degli schemi generali adottati e non sempre, come abbiamo visto. Sorge il problema della comprensibilità da parte del cliente e più ancora da parte del tecnico di manutenzione e riparazione. Le operazioni di manutenzione da effettuare sulle vetture Lancia sono né più numerose né più complesse che sulle altre vetture, è certo però che la loro proverbiale durata è condizionata dalla corretta osservanza delle norme di uso. Fin dagli anni '30 incomincia a nascere una situazione pericolosa per l'immagine dell'azienda: corrono strane voci sull'affidabilità delle Lancia, sulla sicurezza di insieme degli impianti di frenata o di sterzata, sulla sicurezza di impiego delle sospensioni indipendenti anteriori. Le voci turbano profondamente Vincenzo Lancia, al punto che vuole di persona esaminare, caso per caso, con contatti

Reparto assemblaggio, in catena delle scocche dell'Aprilia.



Dal manuale di officina dell'Astura: registrazione del gioco valvole e messa in fase della distribuzione.

diretti con la clientela, la fondatezza o meno delle contestazioni. Il risultato delle indagini è che la maggior parte delle officine di assistenza e del loro personale non sono all'altezza di osservare con la necessaria competenza le norme di uso e manutenzione prescritte per le autovetture. A fronte delle rimozioni della clientela, le giustificazioni sono sempre le stesse: la meccanica Lancia è troppo sofisticata per essere duratura ed affidabile. In realtà è la scarsa preparazione dei riparatori occasionali che è carente. L'indagine aziendale porta ad individuare il problema, ma, nonostante tutti gli sforzi, l'istituzione progressiva di filiali di assistenza, di corsi di preparazione del personale, di sensibilizzazione della clientela sull'argomento, la nomea di un prodotto Lancia difficile, pericoloso e poco affidabile va avanti fino alla fine degli anni '60'. È il solito scoglio contro cui ci si scontra quando si crea del nuovo in tutti i campi: chi è profeta non viene creduto e chi non capisce la sostanza del nuovo prodotto,



per quanto innovativo e valido, è portato a screditarlo, specie poi quando quelli destinati a mantenerlo, poco abili ed accreditati, intervengono con operazioni di manutenzione errate, e, a fronte delle proteste della clientela, si giustificano accusando il prodotto e non la mediocrità del proprio intervento. Vincenzo Lancia e i responsabili di gestione negli anni a seguire combattono sempre tali pregiudizi con tutti i mezzi, ma sempre con risultati piuttosto modesti. E tuttavia si consolida la figura del «lancista», cliente fedele e cultore della sostanza tecnica del prodotto, osservante scrupoloso delle norme di manutenzione e fruitore felice del proprio mezzo nel bene e, anche quando qualcuno degli appunti si rivela vero, anche nel male.

Viene però il momento in cui anche le associazioni promosse della casa, come il gruppo HiFi che raccoglieva i fedelissimi, con lo scopo di crearne altri, non basta più: è necessario un colpo di timone.

La storiografia tradizionale configura Vincenzo Lancia come un nemico assoluto e pragmatico delle competizioni, proprio lui che con le corse era nato e aveva maturato la sua ineguagliata sensibilità tecnica. È una posizione che va riveduta e razionalizzata, perché, assoluta come ci è stata tramandata, non corrisponde a verità.

Il passato di famoso ed audacissimo pilota aveva fatto vivere a Vincenzo Lancia per 10 anni il mondo delle competizioni in qualità di attore primo, sui campi di gara ed all'interno del reparto della Fiat destinato alla costruzione delle vetture da competizione. Ancora dopo la cessazione ufficiale dell'attività di pilota, i suoi contatti con il reparto corse della Fiat erano continuati e, dopo la ripresa delle competizioni nel primo dopoguerra, Lancia aveva continuato a seguire con molto interesse l'attività corse della casa torinese¹. Vedendo l'impegno tecnico ed economico che la Fiat andava affrontando con le vetture da Gran Premio, è evidente come Lancia abbia maturato una posizione contraria all'attività sportiva, specialmente se parallelata alle dimensioni ed agli interessi della propria azienda. In quegli anni la sostanza delle vetture da Gran Premio stava vivendo un periodo ciclico di distacco dallo schema progettuale delle vetture di serie. È chiaro quindi che non c'era neppure interscambio tecnico fra corse e produzione, essendo quelle direzionate a schemi tecnici sempre più complessi ed evoluti e questa invece tesa a semplificare il prodotto ai fini di ridurre i costi ed acquisire affidabilità. Nella sua rigorosa essenzialità di idee Vincenzo Lancia negò sempre un'utilità diretta della partecipazione alle gare con

vetture da competizione appositamente allestite, a suo parere addirittura controproducenti dal punto di vista pubblicitario e troppo costose. L'interesse del fondatore per le corse indulgeva, invece, all'esame di quanto si poteva fare con il prodotto di serie: questa era la pubblicità valida e ottenibile a costi assolutamente modesti.

Con la Lambda, scattante e leggera, la Lancia aveva il mezzo adatto per misurarsi in gara, e la prima Mille Miglia del 1927 rappresentò l'occasione ideale per preparare una piccola serie di vetture ed affidarle a clienti sportivi. L'anno successivo, con l'intenzione di bissare il successo (quarto posto assoluto nella prima edizione), Vincenzo Lancia allestì un secondo lotto di Lambda, alleggerite e potenziate a 80 Hp, affidandone una ufficialmente al fido collaboratore e collaudatore Vigin Gismondi. A poco più di 150 chilometri dall'arrivo la Lambda era addirittura in testa davanti all'Alfa Romeo di Campari, ma si ritirò per un guasto e Lancia dovette accontentarsi di un terzo posto assoluto, conquistato dalla coppia di clienti «ufficializzati» Strazza e Varallo. Il seme era stato lanciato e la Lambda partecipò ancora, fino ad esaurimento del suo ciclo produttivo, alle Mille Miglia successive e a varie altre gare di minor chilometraggio, sempre con eccellenti piazzamenti, ma non più in forma ufficiale, bensì a livello di partecipazione privata da parte di clienti sportivi. Vincenzo Lancia fece però sempre allestire le vetture in versione speciale all'interno dell'azienda e seguì sempre con molta attenzione l'attività della propria clientela. Questa posizione di Lancia non era quindi da considerare totalmente contraria alle corse; era semmai l'inizio di una

politica di favoreggiamento dei clienti corridori che continuò fino a metà degli anni '50.

La configurazione tecnica, che le vetture da Gran Premio dei tempi di Vincenzo Lancia avevano assunto, era estremamente raffinata e costosa nella realizzazione, ma era ridiventata, alla fine degli anni '20, comunque valida per studiare nuove soluzioni di progetto, mutuabili anche sulla produzione di serie prossima ventura. L'interscambio fra vetture da competizione e quelle di produzione ritornò in quegli anni piuttosto stretto, specie per quanto riguarda lo schema di sospensioni, sterzata ed impianto frenante, oltre che naturalmente per quanto concerneva i trovati relativi al miglioramento progressivo di prestazioni della porzione motoristica. I costi di creazione e mantenimento di un reparto corse da Gran Premio erano però elevatissimi ed il ritorno pubblicitario non equivalente per una casa configurata come la Lancia, tesa ad un prodotto di classe e non di caratteristiche specificatamente sportive, come invece poteva essere quello dell'Alfa Romeo.

Il giusto sbocco a livello di competizioni fu quindi quello scelto da Vincenzo Lancia, favoreggiatore delle gare su strada che in quegli anni erano riservate alle vetture di produzione o derivate da queste. La Mille Miglia e la Targa Florio erano, in Italia, le gare per eccellenza: raccoglievano un pubblico vasto ed eterogeneo con una buona percentuale di potenziali clienti. Un successo parziale od assoluto comportava un bottino pubblicitario di prim'ordine, specie se comparato alla modesta spesa di interventi tecnici di preparazione delle vetture. La consacrazione delle doti di tenuta di strada, leggerezza e maneggevolezza della Lambda avvenne proprio con i successi ottenuti alla Mille Miglia ed alle altre gare di gran fondo. Ne scaturiva un'immagine pubblicitaria di vettura di serie tanto efficiente e sicura da poter essere utilizzata con profitto anche nelle competizioni. Ed era questa un'immagine ottenuta, tra l'altro, estremamente a buon mercato.

Con la messa in commercio dell'Aprilia vivevano le stesse premesse di impiego in competizione della vettura di famiglia. Il conflitto mondiale e la stentata ripresa degli anni immediatamente successivi non impedirono comunque di



vedere la berlina della Lancia impegnata proficuamente in gara addirittura fino ai primissimi anni '50, quando già era entrata in produzione l'Aurelia nelle sue varie versioni.

L'avvento dell'Aurelia coincide con un periodo estremamente delicato della storia della Lancia: l'azienda ha bisogno immediato ed imprescindibile di un rinnovo totale delle risorse tecniche di produzione, ma la proprietà non prevede di poter attuare il progetto di conversione in tempi brevi. La nuova vettura è un gran successo, tecnico e commerciale, e riafferma appieno la fisionomia della Lancia costruttrice di vetture di eccellenza. L'Aurelia viene costruita con metodi e sistemi che non hanno nulla a che vedere con i moderni criteri di produzione in serie e l'organizzazione tecnica di produzione si arrabbatta (è veramente il caso di dirlo) con geniali stratagemmi, che assicurano comunque la qualità del prodotto. La riconversione dei sistemi produttivi procede a rilento e si limita alla ristrutturazione dei singoli nuclei, mentre per un rinnovamento totale si preferisce attendere la decisione (e i mezzi) per effettuarlo in uno stabilimento del tutto nuovo.

Gianni Lancia è da poco alla direzione generale dell'azienda e la decisione di spazzare via i progetti di rifacimento dell'Aprilia ed Ardea, a favore di un modello del tutto nuovo, è sua. Con

Uno dei primi impegni sportivi del dopoguerra: la partecipazione al Rally Algeri-Città del Capo con due pulmini Beta, nel 1951.

A bordo, oltre ai due piloti Gatta e Christillin, c'erano due meccanici e giornalisti, fra cui Canestrini, Palomba e Corradi.

il passo successivo che affianca all'Aurelia berlina anche la versione coupé, si concretizza la possibilità di partecipare a qualche gara per vetture di serie, una via eccellente per pubblicizzare il nuovo prodotto con lo stesso metodo già adottato da Vincenzo Lancia².

L'esordio è travolgente: con una delle primissime B20 di 2 litri di cilindrata, una vettura praticamente di serie, Bracco è secondo assoluto alla Mille Miglia del 1951 dietro alla Ferrari 4500 di Villoresi. Alla 24 Ore di Le Mans il pilota biellese è primo di classe in coppia con Lurani; per tutta la durata della gara l'Aurelia ha avuto bisogno soltanto di olio e benzina. In casa Lancia si decide di dare un modesto appoggio ai clienti sportivi allestendo, a richiesta, un certo numero di vetture leggermente preparate ed inviando alle varie gare anche una modesta squadra tecnica di assistenza.

Per il 1952 l'obiettivo è di contrastare il potenziale tecnico della 1900 Alfa Romeo, una vettura nata con presupposti di progettazione motoristica assai più spinti. La B20 destinata alle gare viene costruita in sette esemplari speciali dotati di carrozzeria in alluminio e potenza di poco superiore ai 100 cavalli. Il regolamento dell'epoca permette di presentare alle corse vetture prefiguranti quelle di futura produzione e, in questa forma, le Aurelia sbaragliano tutti gli avversari nella loro categoria e spesso anche in classifica assoluta.

In Lancia maturano profondi cambiamenti di approccio verso la partecipazione alle gare: le vetture da competizione, sebbene inizialmente immatricolate a nome del pilota, per motivi assicurativi e di immagine, sono di effettiva proprietà della casa ed i piloti stessi sono praticamente sotto contratto, con una cifra garantita di ingaggio ed una quota a loro beneficio sui premi di partenza e di arrivo. Al Reparto Esperienze di via Caraglio viene istituita una sezione speciale dedicata allo sviluppo delle vetture da competizione e tutta la stagione è caratterizzata da un continuo incalzare di operazioni di sviluppo tecnico e di impegni continui di gare in Italia e all'estero. Il 1952 si chiude con la partecipazione di tre vetture ufficiali, dotate di compressore, alla Carrera Pana-

mericana, una sola delle quali conclude ad un eccellente quarto posto assoluto.

Il 1952 è un anno di intensa attività tecnica e sportiva caratterizzata da un proficuo bottino pubblicitario, ma segna anche il viraggio nel modo di approccio della Lancia alle competizioni. L'idea di Gianni Lancia è quella di creare, attraverso le affermazioni sportive, un'immagine di affidabilità ed efficienza del proprio prodotto commerciale, tale da far passare in secondo piano, a livello della clientela, quelle che invece sono le magagne vere della propria organizzazione: vetture prodotte secondo schemi di lavorazione artigianale che richiedono spesso interventi di manutenzione ed aggiornamento tali da presumere un sistema di assistenza post-vendita che la Lancia, attraverso la pur buona rete di filiali, non è comunque in grado di gestire in termini di capillarità di organizzazione.

L'obiettivo viene comunque centrato e l'immagine di una Lancia vittoriosa per prestazioni ed efficienza in gara va ad arricchire cospicuamente quella di vettura di classe, sicura ed affidabile. Scelta però la strada di una pubblicizzazione del prodotto sui campi di gara, per l'anno successivo sorgono alcuni problemi. Innanzitutto le gloriose B20 prototipo in alluminio non possono più correre nella categoria Turismo ma in quella Sport, non essendo andate entro l'anno in produzione, come da regolamento. Le B20 di serie, sia pur opportunamente potenziate, non sono più competitive nella loro categoria, contro l'agguerrita concorrenza delle Alfa 1900 SS e della Fiat 8V. L'Aurelia Gran Turismo di serie viene maggiorata a 2500, ma si tratta di una modifica studiata particolarmente per accontentare la clientela normale con l'offerta di un motore più potente, ma altrettanto elastico e silenzioso, e la sua elaborazione sportiva non può essere esasperata al punto da rendere la vettura competitiva a tutti i livelli. Per disporre di una due litri e mezzo prevista opportunamente per una applicazione sportiva vengono sviluppati alcuni studi denominati B20S1, S2, S3 ed S4 con interessanti soluzioni motoristiche, di freni e di sospensioni, sempre applicati sulla scocca della B20 di produzione, ma nessuno di questi progetti va oltre la fase speri-

mentale³. Vengono invece allestite alcune B20 2500 alleggerite e potenziate per le competizioni, che vincono nel 1953 molte gare con brillanti risultati anche a livello di classifica assoluta. Il più importante di questi è in ogni caso il successo ottenuto alla Liegi-Roma-Liegi, una massacrante prova su strada di grande risonanza pubblicitaria, specie sui mercati esteri.

I risultati sportivi ottenuti con le Aurelia B20 assicurano alla Lancia un notevole successo commerciale tale da incrementare discretamente i numeri di produzione, compatibilmente con le risorse tecnologiche ed organizzative dell'azienda, la cui conversione procede piuttosto a rilento. E comunque un successo pubblicitario ottenuto a costi molto modesti, giacché limitato allo sviluppo ed al potenziamento di un prodotto di serie con modeste interferenze perturbanti per la produzione. L'allestimento delle vetture da competizione viene completamente effettuato al Reparto Esperienze da un ridotto gruppo di tecnici; la progettazione evolutiva è compito di De Virgilio che la porta avanti brillantemente, senza trascurare gli impegni produttivi, mentre la gestione esterna delle competizioni è assicurata dalla neonata Scuderia Lancia, una S.r.l. (costituita ufficialmente nel febbraio 1953, ma operativa di fatto fin dall'estate del 1952) diretta da Attilio Pasquarelli.

All'inizio dell'autunno del 1952 Gianni Lancia però decide di estendere la partecipazione alle gare anche nella categoria Sport (gare in circuito e su strada riservate a vetture da competizione biposto, in regola con le norme di circolazione, ma senza obbligo di produzione in serie) e, sotto la guida di Jano, un ridotto gruppo di tecnici incomincia a studiare la prima delle vetture della serie D⁴, sigla interna Lancia per definire i prototipi da competizione. Il progetto prende forma con un motore da 3 litri (derivato da un'unità precedente di due litri e mezzo), cambio posteriore di derivazione Aurelia, sospensioni anteriori di disegno inedito, telaio tubolare e carrozzeria tipo berlinetta chiusa in alluminio, disegnata e costruita dalla Pininfarina. La vettura del tutto nuova ricalca l'aspetto dell'Aurelia Gran Turismo, per motivi di immagine, e la sua par-



tecipazione alle gare più importanti del Campionato Mondiale Sport dovrebbe assicurare alla Lancia un grosso apporto pubblicitario.

La posizione di Gianni Lancia su quest'argomento non è da considerare totalmente pretestuosa: l'azienda ha ancora bisogno di tempi abbastanza lunghi per riorganizzarsi industrialmente e si deve in tutti i modi tener legata la clientela ed acquisirne di nuova, specialmente all'estero. Un'oculata e fortunata partecipazione alle gare Sport è la carta buona da giocare. L'importante è non squilibrare troppo il precario potenziale produttivo dell'azienda e impostare il programma con un'oculata base programmatica. Cosa che avviene con lo studio e la costruzione della D20 (ne furono impostate 8 più il prototipo), che viene realizzata con una calma relativa e un dispendio ragionevole di risorse.

Nonostante un onorevole terzo posto alla Mille Miglia del 1953 e la vittoria alla Targa Florio, la D20 accusa problemi di scarsa potenza nei confronti degli avversari ed inoltre la formula scelta di berlinetta chiusa si rivela inadeguata alle esigenze di competizione. Per renderla vincente servono più cavalli, la tenuta di strada e le doti eccellenti di frenatura non sono di per sé sufficienti a surclassare totalmente Ferrari, Maserati, Alfa Romeo e Jaguar sui campi di gara. La sfortunata

L'Aurelia B20 del 1952, carrozzata in alluminio, disponeva di motore due litri, potenziato a 106 cavalli.



Due Sport D24, reduci dalla Carrera Panamericana, in piazza San Carlo a Torino.

gara di Le Mans in cui si adotta il compressore per incrementare la potenza (da 217 Hp a 240) decreta, dopo poco più di due mesi dalla prima apparizione, la messa a riposo della berlinetta D20.

Da questo momento in avanti l'equilibrio organizzativo e le risorse impegnate per lo sviluppo delle vetture da competizione risulta stravolto per l'impegno numerico di progettisti e tecnici, sempre maggiore, che vengono repentinamente impegnati sulle vetture della serie D. Si tratta di

acquisire immediatamente competitività. In meno di un mese quattro D20 sono trasformate in spider modificando telaio e carrozzeria e adottando la sospensione posteriore tipo De Dion; la nuova vettura, più competitiva, ma ancora scarsa di potenza, si chiama D23 e viene impiegata con discreti risultati nell'estate del 1953, mentre si sta già realizzando la nuova D24, caratterizzata da un passo ridotto di 20 cm e da un gruppo propulsore posteriore non più di origine Aurelia ma del tutto nuovo. La D24 usufruisce dello stesso motore della D20, maggiorato però a 3.300 cc, con un sensibile incremento di potenza massima (265 Hp). La D24 corre a settembre alla 100 km del Nürburgring in Germania e si rivela immediatamente più veloce delle Ferrari 4500, anche se la gara si conclude con un doppio ritiro per rottura delle batterie di bordo. La D24 vince poi con schiacciante superiorità la Carrera Panamericana e pone le premesse per una più che promettente stagione successiva.

Gianni Lancia non è più disposto ad accontentarsi. Al di là di ogni ragionevolezza, delle pressioni di famiglia e di una parte dei suoi stessi dirigenti, a fine anno decide di impostare un motore nuovo di 3800 cc ed oltre 300 cavalli, per la vettura Sport prossima ventura e, contemporaneamente, dà il via al progetto di una vettura di Formula 1 per battersi contro Ferrari, Mercedes e Maserati nei Gran Premi del 1954.

L'impegno per l'azienda diventa traumatizzante: tutti i migliori progettisti, oltre venti disegnatori e una cinquantina di tecnici del Reparto Esperienze vengono impegnati a tempo pieno per lo sviluppo delle vetture da competizione. Anche in produzione le corse hanno nefaste conseguenze: alcuni settori, come l'officina lavorazioni meccaniche, il reparto trattamenti termici, le fonderie di Bolzano e il reparto fucine e stampaggi a caldo sono costretti a improvvisi e quotidiani arresti delle normali procedure di produzione, per operare su particolari che, con precedenza assoluta, necessitano al Reparto Corse³. Il prezzo da pagare non si può valutare soltanto in termini economici relativi ai costosi particolari necessari ma soprattutto in chiave organizzativa: l'improvvisa non-

disponibilità dei migliori tecnici congela per tutto il 1954 la soluzione di ogni altro problema. Un esempio per tutti è quello della nuova Appia che, appena messa in produzione, è afflitta da piccoli, ma numerosi inconvenienti, che vengono tardivamente risolti, a prezzo di una sensibile perdita di credibilità tecnica e commerciale da parte della Lancia.

La decisione di costruire una vettura da Gran Premio è la conseguenza affascinante ed illogica di una serie di considerazioni particolari. Con il 1954 entra in vigore la nuova regolamentazione per le vetture di Formula 1 (motore 2500 aspirato e peso libero) dopo due anni di vacanza dei regolamenti, nei quali il massimo campionato è stato disputato dalle vetture due litri della Formula 2.

Ferrari e Maserati sono ancora indietro come risorse e progetti di vetture nuove e pochissimo si sa della Mercedes, oltre alla notizia ufficiosa che la casa tedesca si stava preparando ad un rientro nelle competizioni⁶.

Da un punto di vista squisitamente razionale il momento può sembrare il migliore per esordire nella massima formula e dimostrare che la Lancia è in grado di eccellere sopra tutti anche in un campo per lei del tutto nuovo.

Al di là delle considerazioni relative all'esordio in Formula 1, uno degli errori più gravi commessi in quel momento è l'impostazione della nuova vettura Sport D25, veramente eccellente ma costosa e complessa da mettere a punto, tanto che il suo esordio, in condizioni di efficienza precarie, avviene soltanto a settembre del 1954 al Tourist Trophy, mancando il successo e così la possibilità per la Lancia di assicurarsi il titolo mondiale Sport⁷, che sarebbe stato viceversa a portata di mano adottando il nuovo motore sulla vettura D24, perfettamente efficiente e competitiva, vittoriosa tra l'altro alla Mille Miglia ed alla Targa Florio, le due più famose gare su strada del momento.

È un errore tattico da imputare a Vittorio Jano, assoluto despota fino a questo momento dell'attività sportiva, creatore di nuove soluzioni tecniche, ma anche, testardo difensore ad oltranza di posizioni errate.

L'intransigenza tecnica di Jano si rivela anche nella laboriosa e lunga fase di messa a punto della D50 Formula 1. La vettura, impostata come progetto nel tardo autunno del 1953, viene ultimata in meno di tre mesi, durante l'inverno, e compare a Caselle per una prima prova dimostrativa il 20 febbraio 1954.

La messa a punto della vettura, di concezione assolutamente geniale ed innovativa, risulta però lunga e complessa, per le effettive difficoltà che il progetto comporta e per la cocciutaggine di Jano. All'interno della Lancia viene istituito un vero e proprio Reparto Corse, finalmente separato dalle Esperienze, per permettere di lavorare



con la massima segretezza e contemporaneamente di agire senza perturbare l'attività degli altri reparti. La decisione è teoricamente valida, ma in realtà pretestuosa, giacché le interferenze con gli altri nuclei di produzione aumentano ancora, al punto da sovvertire ulteriormente molti dei programmi in corso.

Tutta l'estate passa in rifacimenti meccanici di vari particolari ed in continue sedute di messa a punto della vettura, sul circuito di Monza e su quello di Ospedaletti. L'esordio della nuova Mer-

La D24 su una strada di montagna.

cedes a Reims in estate, ratifica nuove basi di prestazioni ed affidabilità da uguagliare e superare per una partecipazione competitiva. Il lavoro di messa a punto è particolarmente laborioso per risolvere i problemi di tenuta del motore in vettura, a causa di un inefficiente impianto di raffreddamento dell'olio. Il cambio, nato a comando idraulico semiautomatico, viene trasformato ad azionamento manuale, innumerevoli sono le modifiche successive portate all'impianto frenante⁸. Dopo due rinvii successivi, l'esordio avviene al Gran Premio di Spagna, alla fine di ottobre. La Lancia D50 di Ascari parte in *pole position* e conduce la gara in testa con schiacciante superiorità, fino al ritiro per un guasto (così fu detto) alla frizione⁹.

Il Campionato dell'anno successivo inizia in Argentina con un triplice ritiro delle vetture affidate ad Ascari, Villoresi e Castellotti. Al momento del ritiro, la D50 di Ascari è, però, al comando della corsa. Per tutti e tre i piloti la gara si conclude per uscite di strada dovute a improvvisi bloccaggi dei freni. Dopo la gara sudamericana, Gianni Lancia decide di partecipare ad alcune gare non valide per il campionato mondiale, per completare la messa a punto della vettura. Ascari vince a Napoli e a Torino, mancando il successo

a Pau per un guasto ai freni, dopo 90 giri condotti in testa. Alla ripresa del campionato a Monaco, Ascari, in testa a pochi giri dalla fine, vola in acqua con la sua D50, senza danni personali. ma le altre tre Lancia sono tutte al traguardo (Castellotti è secondo), mentre le Mercedes sono tutte e quattro costrette al ritiro. La Formula 1 torinese è finalmente una realtà, ma il sogno della Lancia svanisce tragicamente quattro giorni dopo a Monza, dove Ascari perde la vita provando la Ferrari Sport di Castellotti.

Tutto l'imponente e prezioso materiale delle vetture di Formula 1 viene donato alla Ferrari e le D50 torinesi, sotto il marchio di Maranello, vinceranno il titolo mondiale dell'anno successivo alla guida di Manuel Fangio.

Non è facile trarre un bilancio generale di quello che è stato per la Lancia il periodo della partecipazione delle competizioni 1953-1955. Dal punto di vista economico non esistono termini certi a bilancio, giacché le voci ufficiali non possono tener conto dei costi di personale e lavorazioni effettuate o forniture esterne, che nella contabilità industriale sono state imputate sotto altri cespiti. Da un esame dell'attività svolta nel periodo delle corse è possibile però stimare che l'esborso complessivo dall'ottobre 1952 al luglio 1955 in termini di personale impiegato sia stato, a tempo pieno, di circa 200 anni/uomo (2 dirigenti, 5 progettisti, 20 disegnatori, 55 tecnici e 5 impiegati), per un totale di circa 300 milioni, a cui si devono aggiungere 90 milioni di forniture esterne e 120 di spese di trasporto e trasferta del personale e materiali¹⁰. La voce di costi di ingaggio e premi ai piloti è tranquillamente paragonabile a quella dei premi di partenza ed arrivo percepiti dalla Scuderia Lancia alle gare e dai premi degli sponsor tecnici (Marelli, Pirelli, Michelin, Mobil ed altri)¹¹. Il totale del bilancio è di poco superiore al mezzo miliardo del tempo (8.500 milioni odierni). Non si tratta di una cifra complessiva inaccettabile, va però sommata al costo complessivo dell'operazione di costruzione del palazzo uffici (l'appalto per la sola opera edilizia ammonta a 200 milioni, oltre tre miliardi odierni)¹² e cade in un anno in cui il bilancio aziendale chiude con un attivo modesto e, forse,

Alberto Ascari
alla partenza della vittoriosa
Mille Miglia del 1954.





Ultimi consigli di Vittorio Jano ai piloti Ascari e Villoresi, prima del Gran Premio del Valentino, del 1955.

fitizio¹³. Nella cifra stimata non è peraltro possibile valutare quanto sia costata l'operazione corse alla Lancia, in termini di commesse interne di lavorazione ai vari reparti coinvolti, e soprattutto l'ammontare del danno arrecato come ore spese e il disagio generale causato all'organizzazione produttiva.

A giugno del 1955 la Lancia aveva comunque in mano una vettura vincente e tutto il necessario per correre per tutta la stagione e quella successiva con ottime probabilità di successo totale, senza, soprattutto, dover spendere ulteriormente somme favolose per ulteriori sviluppi tecnici sulle vetture. Secondo Pasquarelli, direttore sportivo, si sarebbe potuto portare tranquillamente avanti il programma come Scuderia Lancia, senza dover più chiedere una lira alle casse dell'azienda. La Mercedes inoltre con il 1955 avrebbe smesso di correre, paga dei suoi successi e seriamente preoccupata dalla miglior efficienza della piccola D50¹⁴. Nel 1955, il premio di partenza che gli

organizzatori di un Gran Premio pagavano per assicurarsi la presenza di Ascari era di otto milioni di lire, da aggiungere a quelli inferiori, ma ugualmente remunerativi, che venivano pagati per Villoresi e Castellotti. Aggiungendo i premi di arrivo e la cinquantina di milioni che si potevano incassare dagli sponsor tecnici, un bilancio positivo era assicurato.

Non se ne fece nulla, non tanto per la difficoltà di assicurarsi un pilota di punta in grado di sostituire come classe Alberto Ascari¹⁵, ma soprattutto per l'amareggiato disinteresse che Gianni Lancia aveva assunto nei confronti dell'azienda. Pressato da dissapori familiari sui criteri di conduzione aziendale, Lancia aveva deciso proprio in quei giorni di cedere la sua quota e conseguentemente il controllo.

Incomincia in questo periodo una fase di «caccia alle streghe» all'interno dell'azienda, nei confronti di chi e di quanto abbia avuto a che fare con le corse: si arriva persino all'ordine di

La Formula 1 D50.



distruggere i disegni tecnici relativi. Vengono salvati (in parte e avventurosamente)¹⁶, insieme ad alcune delle vetture da competizione che erano state destinate al Museo¹⁷. Qualche anno dopo nasce però in sordina, e quasi in forma clandestina, un'iniziativa che porterà negli anni successivi di nuovo ad un impegno (stavolta più razionale e meglio mirato alle necessità pubblicitarie del prodotto Lancia) nel settore sportivo, con una messe di risultati che, con il passare degli anni, diventerà addirittura eccezionale e seconda a nessuna altra casa nel suo campo.

Qualche anno dopo nasce però in sordina e quasi in forma clandestina un'iniziativa che por-

terà negli anni successivi di nuovo ad un impegno (stavolta più razionale e meglio mirato alle necessità pubblicitarie del prodotto Lancia) nel settore sportivo, con una messe di risultati che, con il passare degli anni diventerà addirittura eccezionale e seconda a nessuna altra casa nel suo campo.

Nel febbraio del 1963 nasce a Torino, in forma privata, la «HF Squadra Corse», promossa da Cesare Fiorio, un sodalizio sportivo che raggruppa un nucleo di eccellenti piloti¹⁸ e che si propone un programma di competizioni da condurre nella categoria Turismo e Gran Turismo con vetture Lancia, con la non celata intenzione



La Fulvia Sport
carrozata da Zagato
(a sinistra)
e la versione HF 1600
della coupé,
protagonista dei rallies
della sua epoca.

di fruire al più presto del massimo appoggio tecnico ed economico della casa. I primi risultati non mancano, seppure condotti con vetture che di caratteristiche sportive hanno ben poco: Flaminia e Flavia coupé. La Lancia appoggia l'iniziativa con un programma di premi economici sulla base dei piazzamenti ottenuti e con la fornitura dei veicoli-base di serie. Lo sviluppo tecnico e la messa a punto delle vetture viene effettuato con abilità (e spesso sfruttando al limite i regolamenti) direttamente dalla Scuderia HF, tramite preparatori esterni¹⁹. L'ambizioso programma di Cesare Fiorio (fiancheggiato all'interno dell'azienda dal padre Sandro, abilissimo direttore dell'Ufficio

Stampa) vede il suo coronamento nel 1965, quando la «HF Squadra Corse» viene assorbita dalla Lancia e diventa a tutti gli effetti il nuovo Reparto Corse della casa. Sempre con Cesare Fiorio a capo (anche se soltanto in veste di consulente esterno). La base di attività del neonato Reparto Corse è molto modesta: tre meccanici specializzati curano all'interno l'allestimento delle vetture, mentre meccanica e motori vengono elaborati sempre da preparatori esterni. L'appoggio tecnico dell'azienda è limitato alla fornitura dei materiali di base, rigorosamente di serie, ma, pian piano, si riesce ad ottenere anche qualche particolare speciale, di nascosto, ovviamente, dall'oc-

La Flaminia coupé
al rally Semperit
del 1962.



chio «disattento» del prof. Fessia. È l'anno della presentazione della Fulvia coupé, leggermente potenziata e notevolmente meno pesante della versione berlina. Le modifiche che vengono apportate sulle unità da corsa sono sapienti ed essenziali, tanto da venir adottate anche sulle vetture di produzione, iniziando una tradizione di interscambio tecnico fra i due nuclei aziendali (Davide e Golia, il Reparto Corse e l'apparato produttivo), che risulterà quanto mai proficuo ed altrettanto economico. L'evoluzione sportiva della Fulvia coupé in HF, con cilindrata maggiorata a 1300, viene in effetti studiata nel piccolo Reparto Corse e poi ribaltata con eccellenti risultati commerciali in produzione. I successi sportivi in rallies e corse su strada, via via più importanti, si ripetono sempre più frequentemente. Il 1969 è l'anno di passaggio di proprietà dell'azienda al gruppo Fiat, e sigla l'apparizione della HF 1600. E l'anno di lancio per una catena di vittorie sempre più prestigiose, che nel 1972 culmine-

ranno con la vittoria al Rally di Montecarlo (la seconda per la Lancia, dopo quella dell'Aurelia GT del 1954) e la conquista del primo titolo mondiale Marche.

Al di là di quella che è la cronaca dell'attività sportiva, quello che possiamo chiamare il secondo periodo delle competizioni per la Lancia, è interessante da esaminare per alcuni aspetti tecnici. Nei primi due anni, fino al 1965, quelli della gestione indipendente, si corre con mezzi disparati e in diversi tipi di competizioni: velocità in salita, corse in circuito e prove di rally. Le vetture sono tutte quelle della gamma Lancia, l'Appia Zagato, la Flaminia coupé e la Sport di Zagato, si saggiavano inoltre le possibilità sportive, per la verità piuttosto scarse, della Flavia e della Fulvia berlina.

Il programma della Squadra corse HF è principalmente quello di sopravvivere a livello economico e, per l'impegno sportivo, si va talvolta a scegliere le gare dove c'è la maggior possibilità

di successo. Le vetture di base sono ottenute dalla casa, ma la preparazione, si è detto, avviene all'esterno. I risultati sono comunque buoni e, da parte della Lancia, non manca un sostanziale contributo che assicura la continuità del programma.

Un momento di viraggio avviene con il modello coupé della Flavia. Già nel 1964, la Scuderia HF, pur restando un sodalizio autonomo, dispone già di un locale all'interno degli stabilimenti e conta, oltre a Cesare Fiorio tre meccanici specializzati. Quando si decide di utilizzare la versione coupé della Flavia per le gare, in fabbrica vengono allestite per la prima volta delle scocche, alleggerite ed assemblate con alcuni elementi in lamiera di acciaio speciale più sottile. L'elaborazione della parte meccanica viene fatta all'eterno, ma alcuni particolari meccanici, come i rapporti di trasmissione più adatti e parti varie

del motore, vengono costruiti al Reparto Esperienze. È un primo passo verso la ripresa ufficiale dell'impegno sportivo da parte della casa di via Monginevro.

All'inizio del 1965 la Squadra Corse HF viene assorbita dalla Lancia è dello stesso anno l'inizio dell'attività sportiva della Fulvia coupé. L'ottavo posto assoluto al rally europeo più massacrante, il «Tour de Corse», conquistato con una vettura praticamente di serie, certifica il potenziale della coupé. Da questo momento in poi all'interno della Lancia l'atteggiamento nei confronti delle competizioni cambia progressivamente ed il piccolo reparto corse acquista via via maggior credito. La formula delle vetture da rally del tempo non permette eccessivi scostamenti da quella che è la vettura base di produzione e le richieste di parti speciali al Reparto Esperienze

→ P. 344
Cesare Fiorio in gara
con la Flaminia coupé
alla Stallavena-
Boscochiesanuova del 1962.



La Fulvia Sport
carrozata
da Zagato
e la versione HF
1600 della coupé,
protagonista dei rallies
della sua epoca.



Munari-Mannucci
al Rally
di Montecarlo
del 1967.





non sono particolarmente gravose. Lo sono piuttosto le spese di assistenza alle gare che richiedono un notevole intervento di personale. Il problema viene risolto utilizzando saltuariamente meccanici dello stabilimento e della Filiale di Torino, opportunamente addestrati, imputando le voci di spesa sotto vari capitoli, ma, principalmente al budget dell'Ufficio Stampa e Pubblicità. L'impegno è sempre portato avanti un poco in sordina, ma si cominciano a vedere i primi risultati. Rinasce, fra l'altro quella che era già stata una tradizione ineguagliata: la leggendaria abilità dei tecnici Lancia al seguito delle competizioni.

Il modo in cui la Lancia si riaccosta alle competizioni, dopo meno di 10 anni dalla bruciante esperienza del 1955, è indubbiamente il migliore: innanzitutto si sceglie un terreno affine al prodotto, quello dei rally, lo si fa poi con un progressivo, bilanciato intervento, così da reintrodurre lo spirito senza i traumi che l'organismo produttivo aveva subito negli anni della Formula 1. I particolari tecnici che il reparto corse richiede alle esperienze o alla produzione sono, costruiti in materiali speciali, simili però a quelli di origine e non richiedono attrezzature o metodi diversi da quelli usuali e non creano perciò scompensi in

La Fulvia HF 1600
di Pianta-Paleari
al Montecarlo del 1970.

termini di continuità produttiva. Anche lo studio di soluzioni nuove viene fatto in modo da non interferire con la normale routine dell'ufficio tecnico e spesso ci si serve, per disegni e calcoli, degli stessi progettisti, utilizzati però fuori orario e, in qualche caso, fuori azienda, così da non solleticare troppo la suscettibilità del professor Fessia. Sostanzialmente si fa in modo che la eco dei risultati sportivi, che via via si ottengono, preceda in ogni caso il momento di valutazione degli scompensi e dei costi che la partecipazione alle corse ha indotto alla sfera produttiva, ottenendo così la massima credibilità. La necessità di avere maggior potenza dal motore è essenziale ed ottenibile soltanto con incrementi di cilindrata. Il motore della Fulvia non è tecnicamente troppo concessivo nei confronti di maggiorazioni; viene comunque portato a 1300 ed anche a 1401, sempre a livello di reparto corse, finché, convinta la direzione tecnica, si strappa la decisione di costruire quella che diventerà la versione HF che verrà prodotta ed omologata a partire dal 1967. Si tratta di una vettura intesa esclusivamente per le competizioni ma, nonostante ciò, segna anche un discreto risultato commerciale, giacché la piccola serie necessaria per l'omologazione viene tutta venduta e c'è anche un modesto prosieguo di produzione.

Da questo momento si comincia a lavorare all'interno anche sui motori e sulla meccanica,

il piccolo reparto aumenta gradatamente di dimensioni, si arricchisce di una propria sala prova per i motori e di qualche nuovo tecnico. L'attività esterna con i preparatori continua con l'appoggio dichiarato della casa e così, a fianco delle vetture ufficiali, corrono anche piloti privati con vetture quasi ugualmente valide. Nel 1967 la Fulvia si impone nella classifica assoluta al Rally di Corsica e, alla fine della stagione successiva è già pronta la versione nuova del motore maggiorato a 1600, che correrà a livello di prototipo nel 1969 fino all'omologazione, conseguita nel mese di agosto. Il motore di 1600 è un'avventura, giacché non è materialmente ricavabile dalle fusioni del blocco cilindri di serie. Ettore Zaccone Mina disegna il nuovo motore a casa propria e lo stesso viene messo in produzione con una tempistica che, a questo punto, ritorna a mettere parzialmente in crisi i tecnici della produzione meccanica. La Fulvia HF 1600 diventa comunque una realtà e, contemporaneamente, l'arma vincente della Lancia per le stagioni di corse successive. Ormai ci si rende conto che le corse sono l'unico veicolo pubblicitario trainante per una casa come la Lancia. Anche con la nuova gestione aziendale la validità di posizione viene confermata e la Fulvia continua a correre e vincere. La sua produzione continuerà fino al 1976, fruendo appieno della pubblicità che gli deriva dalla risonanza delle sue vittorie sportive.

Lancia, 60 anni di prodotto:
le automobili e i veicoli industriali
di Guido Rosani



Modello
Anni di produzione
Motore: tipo / schema
Alésaggio/corsa mm - cilindrata cc
Potenza cv - regime giri/1'
Distribuzione
Frizione
Trasmissione
Cambio
Freni di esercizio
Sospensione anteriore
Sospensione posteriore
Passo mm - carreggiata ant./post. mm
Lunghezza mm - larghezza mm
Pneumatici
Peso kg
Velocità max. km/h
Numero esemplari costruiti
Prezzo all'epoca lire
Prezzo 1991 lire

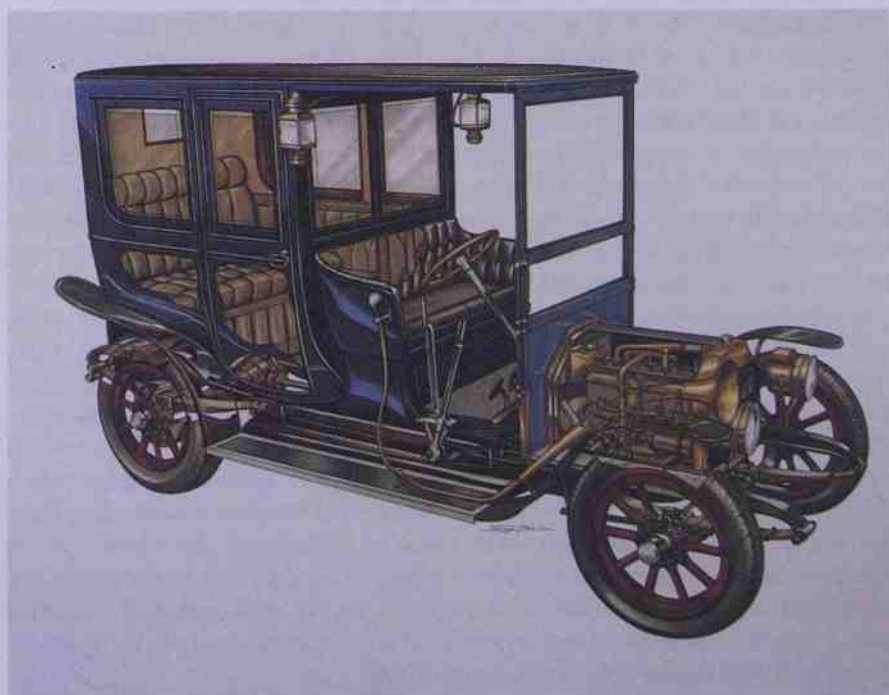
18/24 HP Alfa
1908
51 / 4 cilindri in linea - testa fissa - biblocco
90 x 100
28
Valvole laterali parallele
Bagno d'olio - multidisco
Albero cardanico
4 velocità con presa diretta
Sulle ruote post. e su trasm. - comando mecc.
Assale in lam. stampata con balestre semiellitt.
Ponte rigido - balestre a 3/4 di ellisse
2820
(Chassis) 3800
820 x 120
(Chassis) 710
90
108
(Chassis) 10.000
42.782.000

18 HP Dialfa
1907-1908
53 / 6 cilindri in linea - testa fissa - triblocco
90 x 100
40
Valvole laterali parallele
Bagno d'olio multidisco
Albero cardanico
4 velocità con presa diretta
Sulle ruote post. e su trasm. - comando mecc.
Assale in lam. stampata con balestre semiellitt.
Ponte rigido - balestre a 3/4 di ellisse
3225
(Chassis) 4215
820 x 120
(Chassis) 750
110
23
(Chassis) 14.000
60.521.000

18/24 HP ALFA

Le prime vetture Lancia ebbero una denominazione a sigla numerica significativa del valore convenzionale di potenza dell'autotelaio. La serie dei nomi alfanumerici desunti dal greco, la cui paternità si vuole attribuire al fratello di Vincenzo, Giovanni, comincerà con la serie delle Kappa, ma la produzione precedente verrà ribattezzata. La prima Lancia del 1907 è appunto la Alfa, vettura anticonvenzionale, e già tipica espressione di quanto Vincenzo Lancia voleva dalle proprie automobili: classe, innovazione ed eccellenza tecnica.

La prima Lancia nasce infatti già con trasmissione ad albero e giunti cardanici, in un momento



ALFA IN TRASPARENZA

in cui era generalizzata la trasmissione finale a doppie catene laterali, cambio a quattro velocità, assale anteriore in lamiera stampata a caldo e, soprattutto, un motore decisamente innovativo. Di

soli due litri e mezzo di cilindrata, il motore della Alfa è potente quanto altri della concorrenza, di cubatura ben superiore. Sono prestazioni ottenute grazie ad un regime di rotazione di almeno un



ALFA LANDAULET

20 HP Beta

1909	
54 / 4 cil. in linea - monoblocco - testa fissa	
95 x 110	3120
34	1500
Valvole laterali parallele	
Bagno d'olio - multidisco	
Albero cardanico	
4 velocità con presa diretta	
Sulle ruote post. e su trasm. - comando mecc.	
Assale in lam. stampata con balestre semiellitt.	
Ponte rigido - balestre a 3/4 di ellisse	
2932	1330/1330
(Chassis) 3996	1615
820 x 120	
(Chassis) 780	
90	
150	
(Chassis) 15.000	
66.708.000	

terzo superiore alle norme del tempo. Il blocco motore è fuso in alluminio, una novità che resterà comune a tutte le Lancia successive.

Il peso generale dell'autotelaio da carrozzare è di soli 710 kg e la velocità della vettura supera i 90 kmh. La Alfa avrà un buon successo, tale da porre le migliori basi per il futuro della neonata ditta torinese.

18 HP DIALFA

La maggior evoluzione, rispetto al modello precedente, è l'adozione di un motore a sei cilindri, in blocchi separati di due, desunto quanto



ALFA SPORT

20 IIP Gamma

1910	
55 / 4 cil. in linea - monoblocco - testa fissa	
100 x 110	3460
40	1500
Valvole laterali parallele	
Bagno d'olio - multidisco	
Albero cardanico	
4 velocità e retromarcia	
Sulle ruote post. e su trasm. - comando mecc.	
Assale in lam. stampata con balestre semiellitt.	
Ponte rigido - balestre a 3/4 di ellisse	
2740/2932/3227	1330/1330
3770/4000/4200	1615
820 x 120	
(Chassis) 820/850	
110	
258	



BETA

a soluzioni tecniche dal motore Alfa. Il modello Dialfa non avrà un grande successo, si dice anche per la sua velocità massima di 100 kmh, giudicata dal pubblico eccessiva.

15/20 IIP BETA

La novità più importante della Beta è il motore con i quattro cilindri in linea fusi in un solo blocco di ghisa, una decisione ardita e di grande contenuto tecnologico. Rispetto al motore della Alfa, il regime di rotazione viene volutamente abbassato e la velocità massima ritorna a valori di-

20/30 IIP Delta

1911	
56 / 4 cil. in linea - monoblocco - testa fissa	
100 x 130	4080
60	1800
Valvole laterali parallele	
Bagno d'olio - multidisco	
Albero cardanico	
4 velocità e retromarcia	
Sulle ruote post. e su trasm. - comando mecc.	
Assale in lam. stampata con balestre semiellitt.	
Ponte rigido - balestre a 3/4 di ellisse	
2740/2932/3227	1330/1330
3770/4000/4200	1615
820 x 120	
(Chassis) 900/930	
115	
303	

chiarati di 90 kmh. Prodotta nel 1909 in 108 esemplari la Beta consolida il successo della Lancia e la sua meccanica viene praticamente conservata per tutti i modelli successivi fino alla Kappa del 1919.

20 IIP GAMMA

La sostanza meccanica resta la stessa della Beta, ma la potenza del motore aumenta da 34 a 40 Hp e, di conseguenza, la velocità massima della vettura ritorna ai 110 kmh della Dialfa. A questo punto il pubblico conosce già l'affidabilità delle vetture di Vincenzo Lancia e la Gamma è un successo: nel 1910 vengono costruiti e venduti 258 autotelai.

25/30 IIP DELTA

Con la fiducia dei suoi clienti, Lancia può gradatamente tornare ad imporre le proprie idee. La potenza sviluppata dal motore sale a 60 Hp e la velocità massima supera i 115. Come volevano le leggi commerciali del tempo, i modelli dovevano essere aggiornati ogni anno, ma Vincenzo Lancia, convinto della bontà del proprio prodotto, mantiene uguale la sostanza tecnica e si limita con ogni nuovo modello a semplici modifiche ed aggiornamenti. Le economie sui costi di produzione sono cospicue e la situazione generale dell'azienda si consolida in modo rassicurante.

Modello
Anni di produzione
Motore: tipo / schema
Alésaggio/corsa mm - cilindrata cc
Potenza cv - regime giri/1'
Distribuzione
Frizione
Trasmissione
Cambio
Freni di esercizio
Sospensione anteriore
Sospensione posteriore
Passo mm - carreggiata ant./post. mm
Lunghezza mm - larghezza mm
Pneumatici
Peso kg
Velocità max. km/h
Numero esemplari costruiti
Prezzo all'epoca lire
Prezzo 1991 lire

20/30 Epsilon
1911-1912
58 / 4 cil. in linea - monoblocco - testa fissa
100 x 130
60
4080
1500
Valvole laterali parallele
Bagno d'olio - multidisco
Albero cardanico
4 velocità e retromarcia
Sulle ruote post. e su trasm. - comando mecc.
Assale in lam. stampata con balestre semiellitt.
Ponte rigido - balestre a 3/4 di ellisse
2740/2932/3227
1330/1330
3770/4000/4200
1615
820 x 120
(Chassis) 900/990
115
351

35/50 HP Eta
1911
60 / 4 cil. in linea - monoblocco - testa fissa
100 x 160
5030
80
1800
Valvole laterali parallele
Bagno d'olio multidisco
Albero cardanico
4 velocità e retromarcia
Sulle ruote post. e su trasm. - comando mecc.
Assale in lam. stampata con balestre semiellitt.
Ponte rigido - balestre semiellittiche
2775
1330/1330
4055
1615
820 x 120
(Chassis) 880
120
491



EPSILON

20/30 HP EPSILON

Sono poche le modifiche di dettaglio operate su questo modello, che comunque segna un continuo incremento di vendite. Globalmente nel 1911 la produzione della casa di via Ormea numerava 357 vetture. E dello stesso anno però il trasferimento della fabbrica nella nuova sede di Borgo San Paolo.

35/50 HP ETA

Viene presentata alla fine del 1911, con un aumento della corsa da 110 a 130 mm rispetto alla Epsilon. Dispone così di una cilindrata di cinque litri e diventa a buon diritto l'ammiraglia della gamma. La velocità massima sale a 120

kmh e la trasmissione si avvale per la prima volta di frizione a secco.

12 HP ZETA

Un modello molto interessante che non ha avuto fortuna e del quale non esistono superstiti.



ZETA TORPEDO

12 HP Zeta

1912-1914	
59 / 4 cil. in linea - monoblocco - testa fissa	
80 x 130	2620
30 HP	1800
Valvole laterali parallele	
Multidisco a secco	
Albero cardanico con due coppie coniche	
4 velocità e RM in blocco con differenziale	
Doppio tamburo post. Com. mecc. man. e ped.	
Assale in lam. stampata con balestre semiellitt.	
Ponte rigido - balestre semiellittiche	
2850/2795	1370/1370
(Chassis) 3625/3780	1680
810 x 90	
(Chassis) 740/750	
100	
34	

35 HP Theta

1913-1918	
61 / 4 cil. in linea - monoblocco - testa fissa	
110 x 130	4940
70	2200
Valvole laterali parallele	
Multidisco a secco	
Albero cardanico	
4 velocità e RM con presa diretta	
Sulle ruote post. e su trasm. mecc.	
Balestre semiellitt. parallele - assale rigido	
Balestre semiellitt. parallele - assale rigido	
3100/3378	1330/1330
(Chassis) 4650	1615
835 x 135 - 820 x 120 - 880 x 120	
(Chassis) 1060	
120	
1696	
(Chassis) 17.000	
70.982.000	

Kappa

1919-1922	
64 / 4 cilindri in linea - testa separata	
110 x 130	4940
70	2200
Valvole laterali parallele	
Multidisco a secco	
Albero cardanico	
4 velocità e RM con presa diretta	
Sulle ruote post. e su trasm. mecc.	
Balestre semiellitt. parallele - assale rigido	
Balestre semiellitt. parallele - assale rigido	
3388	1330/1330
(Chassis) 4660	1615
895 x 135	
(Chassis) 1060/1085	
125	
1810	
78.000	
78.133.000	

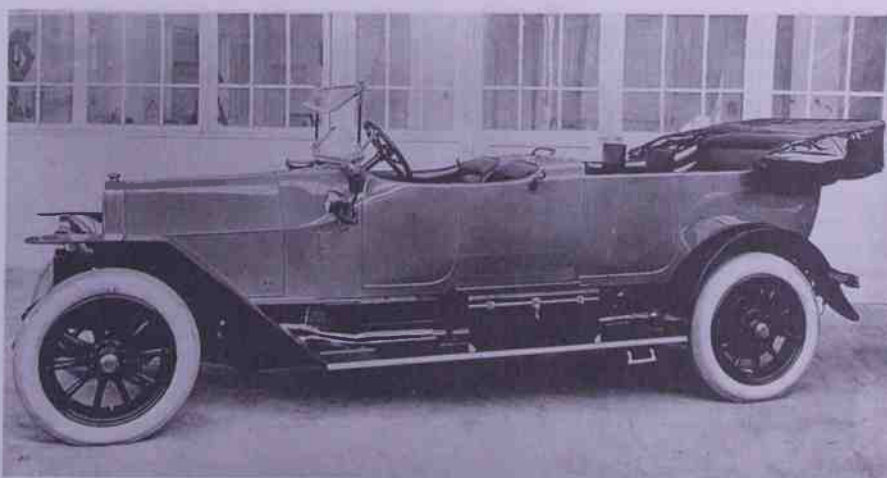


KAPPA COMPETIZIONE

Doveva essere, nell'ottica di Vincenzo Lancia, un modello di cilindrata ridotta e di media gamma. La Zeta era particolarmente interessante per il suo curioso schema di trasmissione: un cambio a due rapporti era accoppiato ad un doppio rapporto pignone/corona coassiali nella scatola centrale del ponte posteriore. Si ottenevano così quattro rapporti di trasmissione totali. Anche i freni, a comando meccanico erano doppi sulle ruote posteriori, con comando a mano ed a pedale. La Zeta era tornata a pesare, a livello di chassis, 740 kg, adatta pertanto a tipologie di carrozzerie semplici e leggere. I dati di produzione sono piuttosto lacunosi e nelle memorie di fabbrica spesso viene confusa con l'autocarro 1 Zeta. Sembra comunque che ne siano state costruite soltanto 34.

35 HP THETA

È il primo grande successo commerciale di Vincenzo Lancia: dal 1913 al 1918 ne vengono



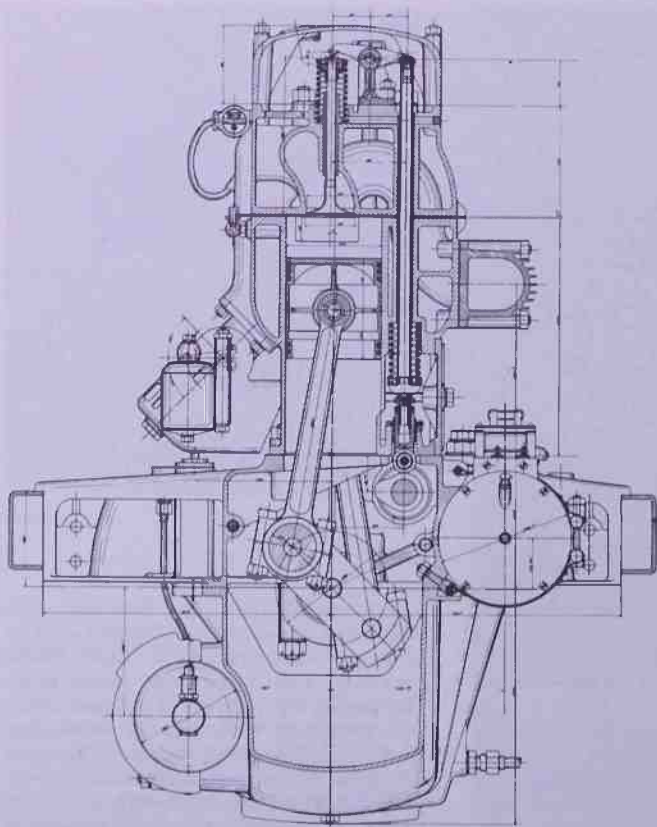
THETA TORPEDO

costruiti 1.696 esemplari in buona parte esportati in Europa e negli Stati Uniti. In realtà la vettura sfrutta la meccanica motoristica studiata per l'autocarro militare 1 Zeta e dispone di 70 Hp a 2.200 giri con prestazioni di 120 kmh. La Theta passa alla storia per essere la prima vettura venduta al mondo con impianto elettrico completo di dotazione (al tempo veniva montato successivamente alla vendita come «optional») e comprensivo di motorino di avviamento. Dato il prestigio della vettura le interpretazioni dei carrozzieri sono in genere piuttosto lussuose ma non mancano anche modelli sportivi, specie nelle versioni a passo corto.

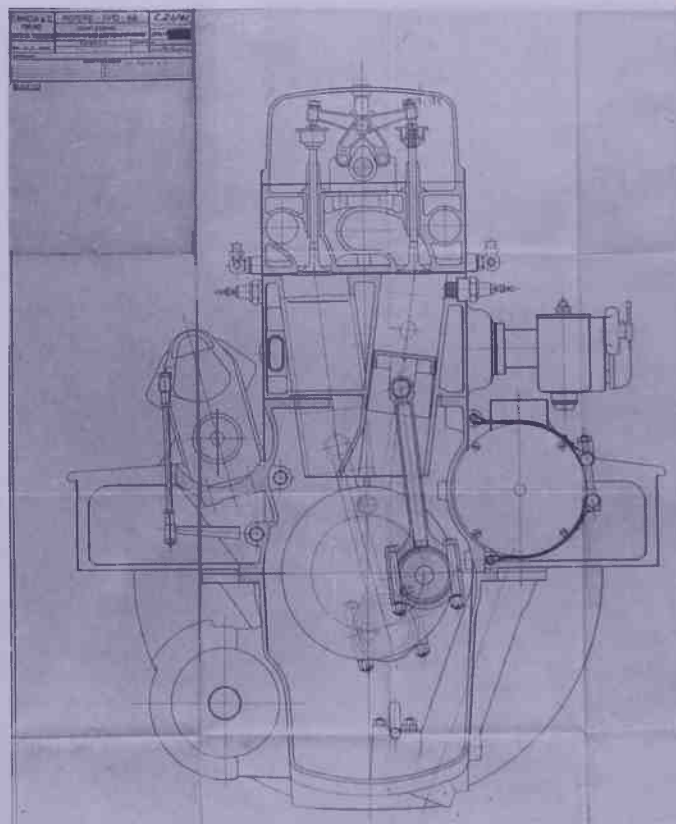
KAPPA

Il motore della Kappa, identificato con la sigla interna 64, è il primo della produzione Lancia ad adottare la testata separata e non fusa in blocco con il corpo cilindri. Le valvole sono sempre parallele e laterali, la potenza di 70 Hp, uguale al modello precedente. Un'interessante innovazione adottata sulla Kappa è rappresentata dal comando del cambio, a leva integrata alla scatola stessa e posizionata al centro, fra i due sedili e non più lateralmente al lato guida ed inoltre il piantone di guida regolabile in inclinazione.

Modello	Dikappa		Trikappa	
Anni di produzione	1921-1922		1922-1925	
Motore: tipo / schema	66 / 4 cilindri in linea - testa separata		68 / 8 cilindri a V stretto (14°)	
Alésaggio/corsa mm - cilindrata cc	110 x 130	4940	75 x 130	4594
Potenza cv - regime giri/1'	87	2300	70	2500
Distribuzione	Valvole in testa parallele		Asse a cammes in testa valvole parallele	
Frizione	Multidisco a secco		Multidisco a secco	
Trasmissione	Albero cardanico		Albero cardanico	
Cambio	4 velocità e retromarcia con presa diretta		4 velocità e retromarcia con presa diretta	
Freni di esercizio	Sulle ruote post. e su trasm. mecc.		Inizialmente mecc. su ruote post. poi su 4 ruote	
Sospensione anteriore	Balestre semiellitt. parallele - assale rigido		Balestre semiellitt. parallele - assale rigido	
Sospensione posteriore	Balestre semiellitt. parallele - assale rigido		Balestre semiellitt. parallele - assale rigido	
Passo mm - carreggiata ant./post. mm	3388	1365/1370	3385	1365/1370
Lunghezza mm - larghezza mm	(Chassis) 4860	1615	(Chassis) 4970	1620
Pneumatici	895 x 135		895 x 135	
Peso kg	(Chassis) 1300		(Chassis) 1360	
Velocità max. km/h	130		130	
Numero esemplari costruiti	160		847	
Prezzo all'epoca lire	80.000		69.000	
Prezzo 1991 lire	80.136.000		69.494.000	



MOTORE DIKAPPA 4 CILINDRI IN LINEA



MOTORE TRIKAPPA 8 CILINDRI A V STRETTO

Lambda 214 I serie

1922-1923	
67 / 4 cilindri a V stretto (13°)	
75 x 120	2120
49	3250
Albero a cammes in testa - Valvole parallele	
3 dischi a secco	
Albero cardanico	
3 velocità e retromarcia con presa diretta	
Meccanici sulle 4 ruote	
Indip. telesc. con ammort. idraulici coassiali	
Ponte rigido e balestre parallele	
3100	1332/1366
4973	1670
765 x 105	
1225	
115	
400	
43.000	
43.589.000	

Lambda II Serie

1923-1924	
67 / 4 cilindri a V stretto (13°)	
75 x 120	2120
49	3250
Albero a cammes in testa - Valvole parallele	
3 dischi a secco	
Albero cardanico	
3 velocità e retromarcia con presa diretta	
Meccanici sulle 4 ruote	
Indip. telesc. con ammort. idraulici coassiali	
Ponte rigido e balestre parallele	
3100	1332/1366
4973	1670
765 x 105	
1225	
115	
1100	

Lambda III serie

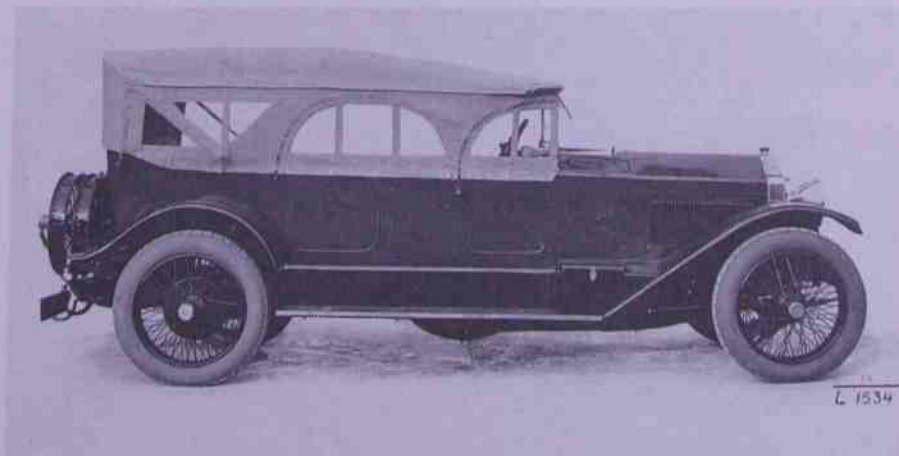
1924	
67 / 4 cilindri a V stretto (13°)	
75 x 120	2120
49	3250
Albero a cammes in testa - Valvole parallele	
3 dischi a secco	
Albero cardanico	
3 velocità e retromarcia con presa diretta	
Meccanici sulle 4 ruote	
Indip. telesc. con ammort. idraulici coassiali	
Ponte rigido e balestre parallele	
3100	1332/1366
4973	1670
765 x 105	
1225	
115	
800	



AUTOTELAIO TRIKAPPA

DIKAPPA

Con il motore tipo 66, di dimensioni geometriche uguali alla Kappa, si passa alla disposizione delle valvole in testa, parallele, comandate da asse a cammes nel basamento, aste e bilancieri. La potenza sviluppata è di 87 Hp a 2.300 giri e la velocità massima di 130 kmh. Intesa come versione sportiva, offerta in serie, presenta la interessante caratteristica di una carrozzeria in lamiera di alluminio, ribattuta su una struttura lignea di sostegno.



TRIKAPPA TORPEDO

TRIKAPPA

Con il primo motore otto cilindri a V stretto, la Trikappa oscura per classe tecnica tutti i modelli precedenti. Con albero di distribuzione in testa, il motore siglato 68, sviluppa 98 Hp a 2.500 giri che consente di superare i 130 kmh. La Trikappa viene ricordata per essere la prima Lancia ad essere equipaggiata di freni sulle quattro ruote. L'adozione avviene in un secondo tempo sulla produzione più recente e, come aggiornamento, effettuato dalla casa sulle vetture dei clienti, in un primo tempo vendute con impianto di frenatura sulle sole ruote posteriori.

Modello	Lambda IV Serie	
Anni di produzione	1924-1925	
Motore: tipo / schema	67 / 4 cilindri a V stretto (13°)	
Alésaggio/corsa mm - cilindrata cc	75 x 120	2120
Potenza cv - regime giri/1'	49	3250
Distribuzione	Albero a cammes in testa - Valvole parallele	
Frizione	3 dischi a secco	
Trasmissione	Albero cardanico	
Cambio	3 velocità e retromarcia con presa diretta	
Freni di esercizio	Meccanici sulle 4 ruote	
Sospensione anteriore	Indip. telesc. con ammort. idraulici coassiali	
Sospensione posteriore	Ponte rigido e balestre parallele	
Passo mm - carreggiata ant./post. mm	3100	1332/1366
Lunghezza mm - larghezza mm	4973	1670
Pneumatici	765 x 105	
Peso kg	1225	
Velocità max. km/h	115	
Numero esemplari costruiti	850	
Prezzo all'epoca lire		
Prezzo 1991 lire		

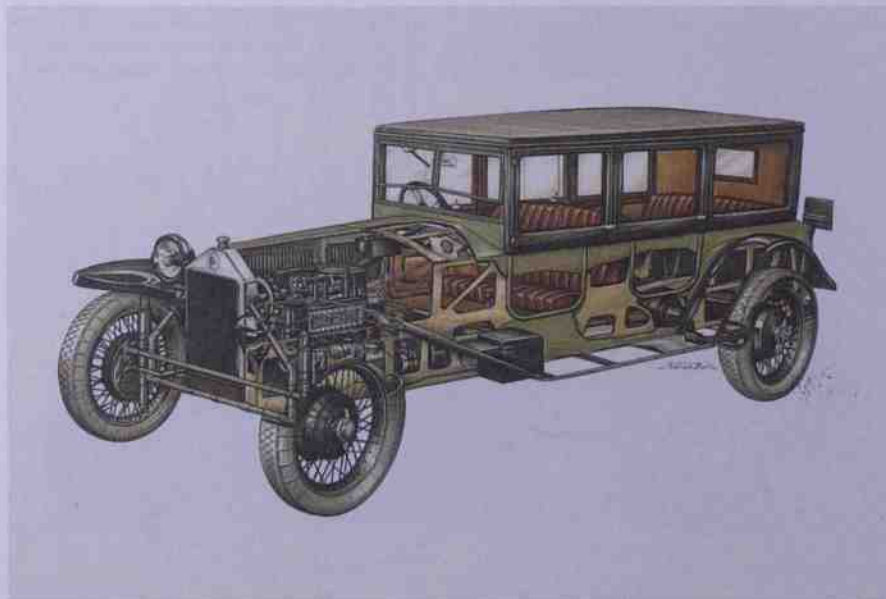
Modello	Lambda V Serie	
Anni di produzione	1925	
Motore: tipo / schema	67 / 4 cilindri a V stretto (13°)	
Alésaggio/corsa mm - cilindrata cc	75 x 120	2120
Potenza cv - regime giri/1'	49	3250
Distribuzione	Albero a cammes in testa - Valvole parallele	
Frizione	3 dischi a secco	
Trasmissione	Albero cardanico	
Cambio	4 velocità e retromarcia con presa diretta	
Freni di esercizio	Meccanici sulle 4 ruote	
Sospensione anteriore	Indip. telesc. con ammort. idraulici coassiali	
Sospensione posteriore	Ponte rigido e balestre parallele	
Passo mm - carreggiata ant./post. mm	3100	1332/1366
Lunghezza mm - larghezza mm	4973	1670
Pneumatici	765 x 105	
Peso kg	1225	
Velocità max. km/h	115	
Numero esemplari costruiti	1050	
Prezzo all'epoca lire		
Prezzo 1991 lire		

LAMBDA

La Lambda viene presentata a Parigi nell'autunno del 1922, suscitando un enorme interesse per il suo contenuto integralmente innovativo. Si tratta infatti della prima vettura con carrozzeria portante e sospensioni anteriori indipendenti. Il motore è, secondo la tradizione tecnica Lancia, un V stretto a 4 cilindri di 2.120 di cilindrata. Sufficientemente potente risulta brillante e, al con-



LAMBDA II SERIE TORPEDO



LAMBDA

tempo elastico, tanto da poter essere accoppiato ad un cambio a sole tre marce. Un'innovazione importante adottata è rappresentata dal corpo motore unico fuso in alluminio con canne dei cilindri in ghisa incorporate di fusione nel monoblocco. Della Lambda, un vero successo, vengono costruiti oltre 13.000 esemplari in nove serie successive, anche se recenti studi condotti dallo studioso Veniero Molari hanno accertato numeri di produzione più bassi.

Con la quinta serie, la Lambda viene equipaggiata di un cambio a 4 marce, mentre la sesta serie adotta il nuovo motore tipo 67, di cilindrata maggiorata a 2370 e potenza incrementata di 10 Hp, le altre modifiche sulla produzione riguardano dettagli costruttivi di aggiornamento che non infirmano quella che è la sostanza tecnica della vettura che in nove anni di produzione è rimasta praticamente uguale a se stessa e costantemente competitiva sul mercato.



LAMBDA III SERIE

Lambda 216 VI Serie

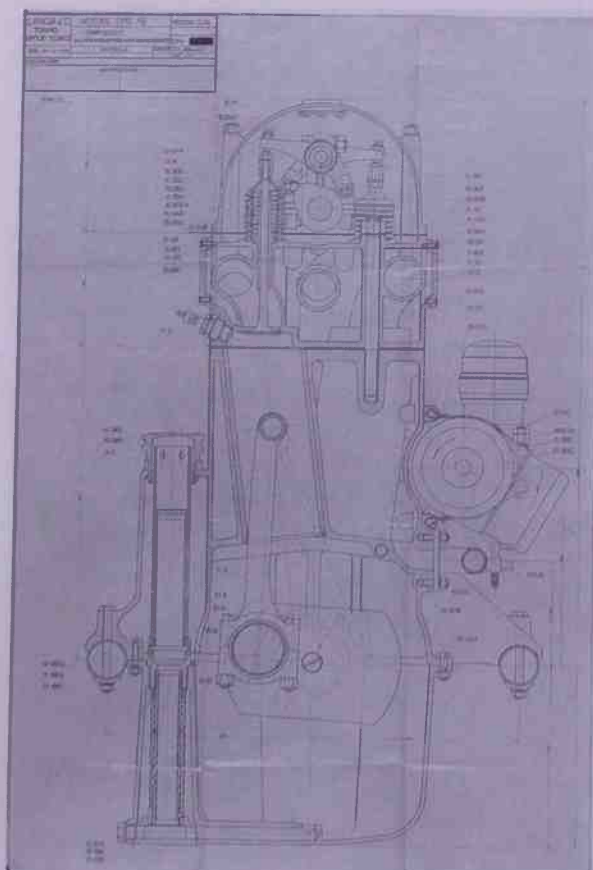
1925-1926	
67 / 4 cilindri a V stretto (13°)	
75 x 120	2120
49	3250
Albero a cammes in testa - valvole parallele	
3 dischi a secco	
Albero cardanico	
3 velocità con RM e presa diretta	
Meccanici sulle 4 ruote	
Indip. telesc. con ammort. idraulici coassiali	
Ponte rigido e balestre parallele	
Corta 3100 - lunga 3450	1400/1432
Torpedo 4660 - 1690 berlina 4973 - 1690	
765 x 105	
Torpedo 1260	berlina 1330
115	
1300 con modello 216 bis	

Lambda VI Serie 216 bis

1926	
78 / 4 cilindri a V stretto (13°)	
79,4 x 120	2370
59,4	3250
Albero a cammes in testa - valvole parallele	
3 dischi a secco	
Albero cardanico	
3 velocità con RM e presa diretta	
Meccanici sulle 4 ruote	
Indip. telesc. con ammort. idraulici coassiali	
Ponte rigido e balestre parallele	
Corta 3100 - lunga 3450	1400/1432
Torpedo 4660 - 1690 berlina 4973 - 1690	
775 x 145	
Torpedo 1260	berlina 1330
115	
1300 con modello 216 bis	

Lambda VII Serie 216 bis-217-218-219

1927-1928	
78 / 4 cilindri a V stretto (13° 40')	
79,4 x 120	2370
59,4	3250
Albero a cammes in testa - valvole parallele	
3 dischi a secco	
Albero cardanico	
4 velocità con RM e presa diretta	
Meccanici sulle 4 ruote	
Indip. telesc. con ammort. idraulici coassiali	
Ponte rigido e balestre parallele	
Corta 3100 - lunga 3450	1400/1432
4660	1690
775 x 145	
1160	
115	
3100	



SEZIONE TRASVERSALE MOTORE

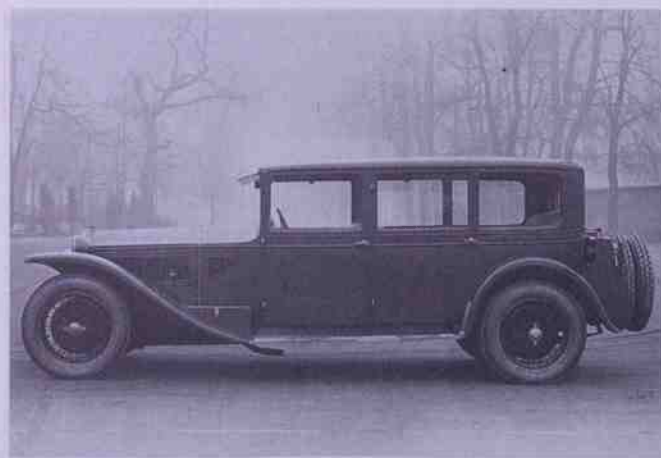


TORPEDO VI SERIE. *APRILE BERLINA*

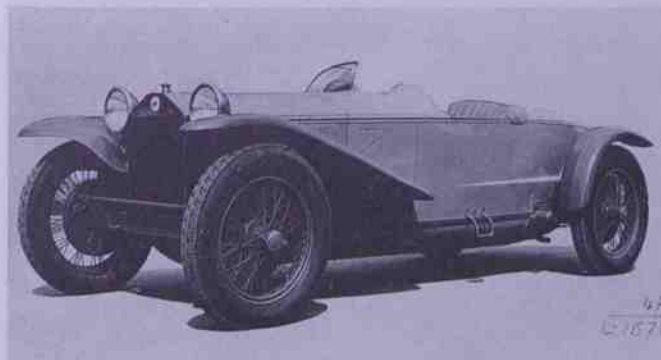


LAMBDA: SCOCCA PORTANTE

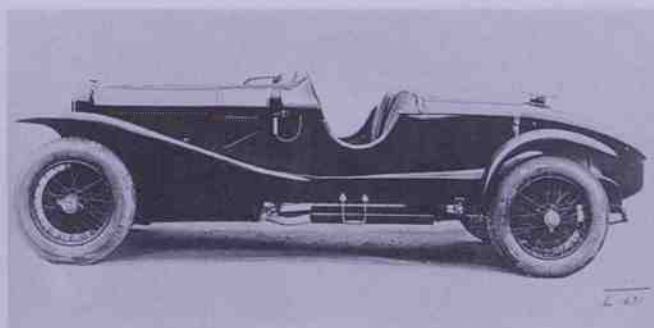
Modello	Lambda VIII Serie 221-223-225	Lambda IX Serie 221A-222A
Anni di produzione	1928-1931	1931
Motore: tipo / schema	79 / 4 cilindri a V stretto (13°14')	79 / 4 cilindri a V stretto (13°40')
Alesaggio/corsa mm - cilindrata cc	79,4 x 120 2370	82,55 x 120 2570
Potenza cv - regime giri/1'	59,4 3250	69 3500
Distribuzione	Albero a cammes in testa - valvole parallele	Albero a cammes in testa - valvole parallele
Frizione	3 dischi a secco	3 dischi a secco
Trasmissione	Albero cardanico	Albero cardanico
Cambio	4 velocità con RM e presa diretta	4 velocità con RM e presa diretta
Freni di esercizio	Meccanici sulle 4 ruote	Meccanici sulle 4 ruote
Sospensione anteriore	Indip. telesc. con ammort. idraulici coassiali	Indip. telesc. con ammort. idraulici coassiali
Sospensione posteriore	Ponte rigido e balestre parallele	Ponte rigido e balestre parallele
Passo mm - carreggiata ant./post. mm	3100/3450 1400/1432	3100/3450 1400/1432
Lunghezza mm - larghezza mm	4660 1690	4660 1690
Pneumatici	15 x 50	15 x 50
Peso kg	1160	1160
Velocità max. km/h	120	120
Numero esemplari costruiti	221-222-223-224-225-226 complessiv. 3898	221-222-223-224-225-226 complessiv. 3898
Prezzo all'epoca lire		
Prezzo 1991 lire		



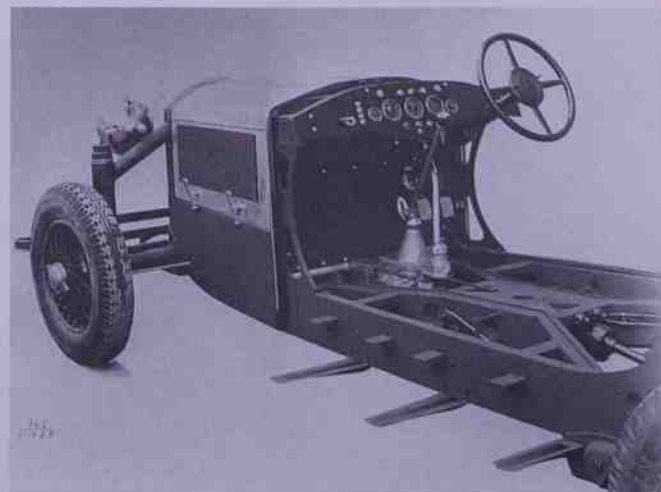
LAMBDA BERLINA VIII-IX SERIE



LAMBDA VII SERIE SPORT CARR. CASARO



LAMBDA VIII SERIE SPIDER MILLE MIGLIA



AUTOTELAIO DI LAMBDA

Dilambda I Serie 227

1928-1929	
81 / 8 cilindri a V stretto (24°)	
79.37 x 100	3960
100	4000
Albero a cammes in testa - valvole parallele	
Monodisco a secco	
Albero cardanico	
4 velocità con RM e presa diretta	
Meccanici sulle 4 ruote	
Indipendente tipo Lancia	
Ponte rigido con balestre parallele	
3475	1463/1480
4866	1747
16 x 50	
Chassis 1200	vettura 2010
130	
28	
83.000	
79.161.000	

Dilambda II Serie 229

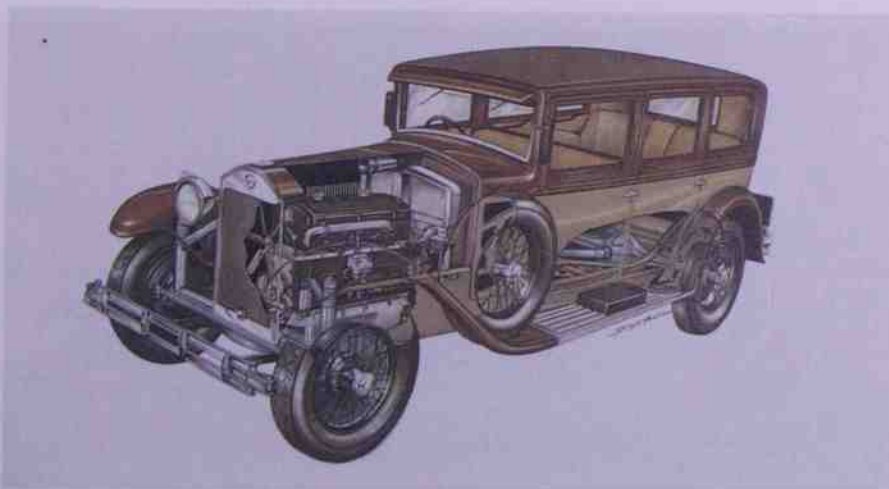
1930-1935	
81A / 8 cilindri a V stretto (24°)	
79.37 x 100	3960
100	4000
Albero a cammes in testa - valvole parallele	
Monodisco a secco	
Albero cardanico	
4 velocità con RM e presa diretta	
Sulle 4 ruote mecc. con servofreno a depress.	
Indipendente tipo Lancia	
Ponte rigido con balestre parallele	
3290	1440/1440
4866	1710
16 x 45	
(Chassis) 1350	(vettura) 2000
130	
1375	
(Chassis) 58.000	
67.898.000	

Dilambda II Serie 232

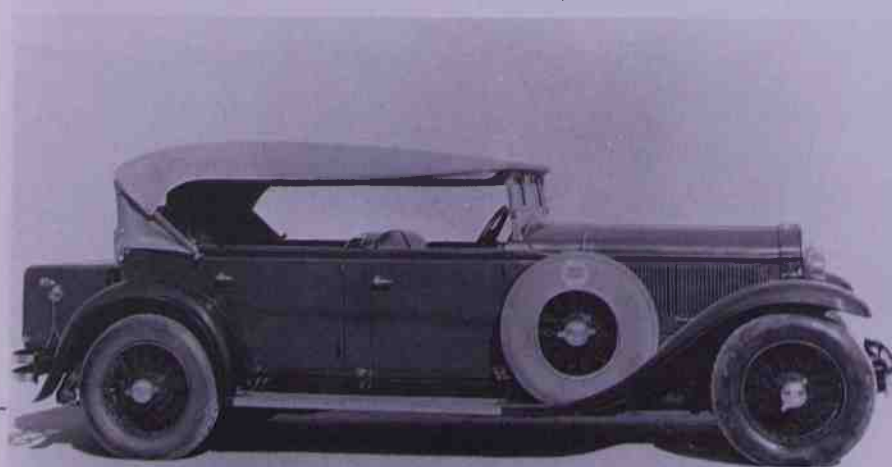
1930-1935	
81A / 8 cilindri a V stretto (24°)	
79.37 x 100	3960
100	4000
Albero a cammes in testa - valvole parallele	
Monodisco a secco	
Albero cardanico	
4 velocità con RM e presa diretta	
Sulle 4 ruote mecc. con servofreno a depress.	
Indipendente tipo Lancia	
Ponte rigido con balestre parallele	
3475	1463/1480
5052	1710
16 x 45	
(Chassis) 1300	(vettura) 2150
120	
282	
(Chassis) 60.000	(vettura) 96.000
(Chassis) 70.239.000	(vettura) 112.383.000

DILAMBDA

Si tratta della nuova ammiraglia della Lancia: 100 Hp e 4 litri di cilindrata. Il motore è un 8 cilindri a V stretto con asse di distribuzione in testa e comando delle valvole mediante corte aste e bilancieri. A differenza della Lambda, il comando dell'asse a cammes avviene con catena silenziosa e non con alberello verticale. Per la Dilambda, destinata ad essere carrozzata all'esterno dai migliori stilisti del momento, si ritorna ad un vero e proprio telaio, realizzato però in lamiera stampata secondo uno schema brevettato. E una soluzione che permette ai carrozzieri la massima libertà interpretativa. Vincenzo Lancia desidera però che la fisionomia frontale della vettura conservi la tipica impronta della marca e cede perciò i telai, già dotati di calandra frontale e fari, in modo che il carattere generale della vettura venga rispettato.



DILAMBDA



DILAMBDA TORPEDO

Modello	Artena I-II Serie 228	
Anni di produzione	1931-1934	
Motore: tipo / schema	84 / 4 cilindri a V stretto (17°)	
Alésaggio/corsa mm - cilindrata cc	82,55 x 90	1924
Potenza cv - regime giri/1'	54	4000
Distribuzione	Asse a cammes in testa - valvole parallele	
Frizione	Monodisco a secco	
Trasmissione	Albero cardanico	
Cambio	4 velocità con RM e presa diretta	
Freni di esercizio	Sulle 4 ruote - comando meccanico	
Sospensione anteriore	Indipendente tipo Lancia	
Sospensione posteriore	Ponte rigido con balestre parallele	
Passo mm - carreggiata ant./post. mm	2990	1400/1400
Lunghezza mm - larghezza mm	4320	1632
Pneumatici	14 x 45	
Peso kg	(Chassis) 860	(vettura) 1150
Velocità max. km/h	115	
Numero esemplari costruiti	3020	
Prezzo all'epoca lire	(Chassis) 24.500	(vettura) 31.000
Prezzo 1991 lire	(Chassis) 26.277.000	(vettura) 33.249.000

Modello	Artena III Serie 228C	
Anni di produzione	1934-1936	
Motore: tipo / schema	84 / 4 cilindri a V stretto (17°)	
Alésaggio/corsa mm - cilindrata cc	82,55 x 90	1924
Potenza cv - regime giri/1'	54	4000
Distribuzione	Asse a cammes in testa - valvole parallele	
Frizione	Monodisco a secco	
Trasmissione	Albero cardanico	
Cambio	4 velocità con RM e presa diretta	
Freni di esercizio	Sulle 4 ruote - comando meccanico	
Sospensione anteriore	Indipendente tipo Lancia	
Sospensione posteriore	Ponte rigido con balestre parallele	
Passo mm - carreggiata ant./post. mm	2950	1400/1400
Lunghezza mm - larghezza mm	4370	1632
Pneumatici	14 x 45	
Peso kg	(Chassis) 860	(vettura) 1150
Velocità max. km/h	115	
Numero esemplari costruiti	488	
Prezzo all'epoca lire	(Chassis) 24.500	(vettura) 31.000
Prezzo 1991 lire	(Chassis) 26.277.000	(vettura) 33.249.000



ARTENA

ARTENA

E contemporanea dell'Astura e ne conserva integralmente la sostanza tecnica all'infuori del motore che è un 1900 a quattro cilindri con lo stesso schema della sorella maggiore. La potenza dell'Artena è di poco superiore ai 50 cv e la robustezza della sua meccanica proverbiale. Anche con questo modello si assiste al passaggio dai freni meccanici al comando idraulico. Con gli stessi presupposti dell'Astura, anche la quattro cilindri viene particolarmente utilizzata dai carrozzieri, non soltanto per esercizi di stile ma anche per l'allestimento di versioni speciali, ambulanze, torpedo militari e allestimenti commerciali specialistici. La proverbiale robustezza ed affidabilità di questo modello fanno sì che, nel 1940, a produzione chiusa da oltre tre anni, l'Artena venga rimessa in linea su specifica richiesta dell'esercito. In varie versioni di impiego ne verranno costruite dal 1940 al 1943 ancora oltre 500.

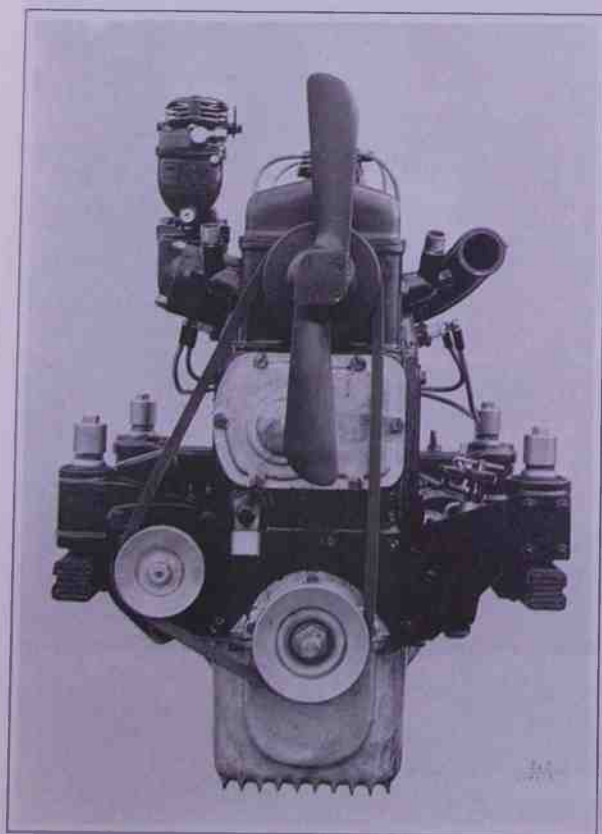


ARTENA BERLINA

Artena III Serie 228A		
1934-1936		
84 / 4 cilindri a V stretto (17°)		
82,55 × 90	1924	
54	4000	
Asse a cammes in testa - valvole parallele		
Monodisco a secco		
Albero cardanico		
4 velocità con RM e presa diretta		
Sulle 4 ruote - comando meccanico		
Indipendente tipo Lancia		
Ponte rigido con balestre parallele		
3180	1400/1400	
4600	1632	
14 × 45		
(Chassis) 860	(vettura) 1150	
115		
1552		
(Chassis) 24.500	(vettura) 31.000	
(Chassis) 26.277.000	(vettura) 33.249.000	

Artena IV Serie 341 (militare)		
1940-1943		
84A / 4 cilindri a V stretto (17°)		
82,55 × 90	1924	
51	3800	
Asse a cammes in testa - valvole parallele		
Monodisco a secco		
Albero cardanico		
4 velocità con RM e presa diretta		
Sulle 4 ruote - comando meccanico		
Indipendente tipo Lancia		
Ponte rigido con balestre parallele		
3180	1400/1400	
4960	1730	
14 × 45		
(Chassis) 990		
105		
316		

Artena IV Serie 441 (ambulanza)		
1940-1943		
84A / 4 cilindri a V stretto (17°)		
82,55 × 90	1924	
51	3800	
Asse a cammes in testa - valvole parallele		
Monodisco a secco		
Albero cardanico		
4 velocità con RM e presa diretta		
Sulle 4 ruote - comando meccanico		
Indipendente tipo Lancia		
Ponte rigido con balestre parallele		
3180	1400/1400	
4970	1900	
14 × 45		
(Chassis) 990		
95		
191		



MOTORE ARTENA



ARTENA MILITARE CARR. VIOTTI



ARTENA AMBULANZA

Modello
Anni di produzione
Motore: tipo / schema
Alésaggio/corsa mm - cilindrata cc
Potenza cv - regime giri/1'
Distribuzione
Frizione
Trasmissione
Cambio
Freni di esercizio
Sospensione anteriore
Sospensione posteriore
Passo mm - carreggiata ant./post. mm
Lunghezza mm - larghezza mm
Pneumatici
Peso kg
Velocità max. km/h
Numero esemplari costruiti
Prezzo all'epoca lire
Prezzo 1991 lire

Astura I-II Serie 230
1931-1933
85 / 8 cilindri a V stretto (19°)
69,85 x 85
73
Asse a cammes in testa - valvole parallele
Monodisco a secco
Albero cardanico
4 velocità con RM con presa diretta
Meccanici sulle 4 ruote
Indipendente tipo Lancia
Ponte rigido con balestre parallele
3177
4517
5,50 x 18
(Chassis) 960
125
1250
(Vettura) 45.000
48.265.000

Astura III Serie 233L
1933-1934
91 / 8 cilindri a V stretto (19°)
74,61 x 85
82
Asse a cammes in testa - valvole parallele
Monodisco a secco
Albero cardanico
4 velocità con RM con presa diretta
Meccanici sulle 4 ruote
Indipendente tipo Lancia
Ponte rigido con balestre parallele
3332
4750
5,50 x 18
(Chassis) 1000
130
950
(Chassis) 38.000
44.485.000

ASTURA

L'Astura non sostituisce la Dilambda che conserva nella gamma Lancia il posto di eccellenza. Si tratta comunque di una vettura di lusso destinata ad essere vestita dai più celebrati carrozzieri e per questo viene allestita su telaio in lamiera. In un secondo tempo, per le versioni berlina prodotte direttamente dalla casa, il telaio viene trasformato in scocca portante alleggerendolo ed integrandolo con i pannelli di struttura della carrozzeria. L'Astura è equipaggiata con un motore a 8 cilindri a V di 19 gradi di 2604 cc, che poi verrà incrementato a 2972 con la terza e quarta serie di produzione. La potenza è rispettivamente di 72 ed 82 cv. E interessante notare l'evoluzione dell'impianto frenante che nasce a comando meccanico per adottare poi il servofreno (come già sulla Dilambda) con la terza serie e quindi l'impianto idraulico con la quarta serie finale di produzione. Insieme alla Dilambda, l'Astura è la vettura che vanta le più belle interpretazioni di carrozzeria. Ambedue i modelli sono fra i più ambiti dai collezionisti.



ASTURA BERLINA PASSO CORTO



ASTURA CABRIOLET

Astura III Serie 233C

1933-1936	
91 / 8 cilindri a V stretto (19°)	
74.61 x 85	2972
82	4000
Asse a cammes in testa - valvole parallele	
Monodisco a secco	
Albero cardanico	
4 velocità con RM con presa diretta	
Meccanici sulle 4 ruote con servofreno	
Indipendente tipo Lancia	
Ponte rigido con balestre parallele	
3100	1400/1400
4520	1642
5.50 x 18	15 x 45
(Chassis) 960	(vettura) 1500
130	
328	

Astura IV Serie 241

1937-1939	
91 / 8 cilindri a V stretto (19°)	
74.61 x 85	2972
82	4000
Asse a cammes in testa - valvole parallele	
Monodisco a secco	
Albero cardanico	
4 velocità con RM e presa diretta	
Idraulici sulle 4 ruote	
Indipendente tipo Lancia	
Ponte rigido con balestre parallele	
3475	1400/1400
4840	1620
16 x 45	
(Chassis) 1050	(vettura) 1750
128	
426	
35.800	
37.031.000	

Augusta 231-231L

1933-1938	
88 / 4 cilindri a V stretto (18°15')	
69.85 x 78	1196
35	4000
Asse a cammes in testa - valvole parallele	
Monodisco a secco	
Albero cardanico con ruota libera	
4 velocità con RM e presa diretta	
Idraulici sulle 4 ruote	
Indipendente tipo Lancia	
Ponte rigido con balestre parallele	
231-2650-1210/1223	231L-2650-1223/1236
3814	1450
140 x 40	
830	
102	
14.108	
231 19.500	231L 22.750
231 22.827.000	231L 26.632.000



ASTURA CABRIOLET



ASTURA PASSO LUNGO CARR. PININFARINA

AUGUSTA

La Lancia chiude con l'Augusta il ciclo evolutivo della carrozzeria portante, raggiungendo il massimo sviluppo possibile per la tecnologia disponibile in azienda. Il guscio strutturale della vettura è ora completo ed integrato anche alle superfici esterne di carrozzeria. Anche le portiere valgono ad integrare i valori di resistenza a flessione e torsione della scocca. L'Augusta nasce con impianto frenante idraulico e un'unità motrice di soli 1200 cc, generosa però di 35 cv che, accoppiati al peso di soli 840 kg (è un bel risultato



AUGUSTA

ancora oggi per una quattro porte), la rendono agile e scattante. È la vera utilitaria di lusso come la intende Vincenzo Lancia e, nei relativamente pochi anni della sua produzione (1933-1936), supera le 14.000 unità costruite.

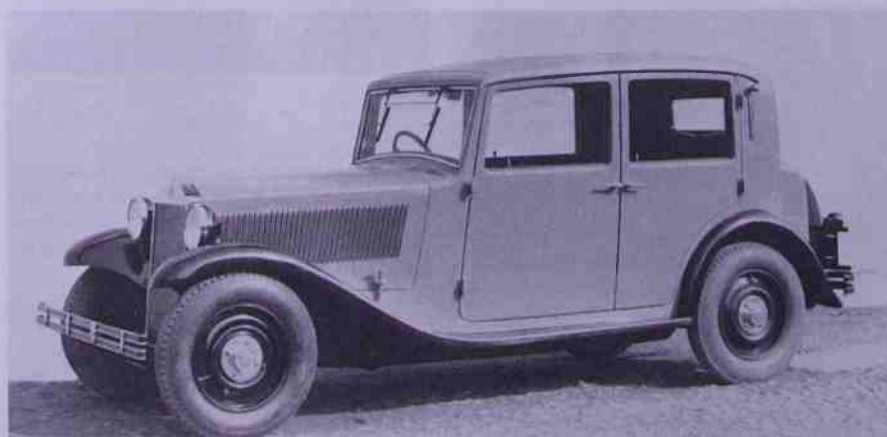
Modello	Augusta 234 (Chassis)	
Anni di produzione	1934-1936	
Motore: tipo / schema	88 / 4 cilindri a V stretto (18°15')	
Alésaggio/corsa mm - cilindrata cc	69.85 x 78	1196
Potenza cv - regime giri/1'	35	4000
Distribuzione	Asse a cammes in testa - valvole parallele	
Frizione	Monodisco a secco	
Trasmissione	Albero cardanico con ruota libera	
Cambio	4 velocità con RM e presa diretta	
Freni di esercizio	Idraulici sulle 4 ruote	
Sospensione anteriore	Indipendente tipo Lancia	
Sospensione posteriore	Ponte rigido con balestre parallele	
Passo mm - carreggiata ant./post. mm	2650	1223/1236
Lunghezza mm - larghezza mm		
Pneumatici	140 x 40	
Peso kg	570	
Velocità max. km/h	102	
Numero esemplari costruiti	3110	
Prezzo all'epoca lire		
Prezzo 1991 lire		

Aprilia 238-236L	
1936-1939	
97 / 4 cilindri a V stretto (18°6')	
72 x 83	1351
47	4300
Cammes in testa - Camere scoppio semisferiche	
Monodisco a secco	
Albero cardanico	
4 velocità con RM e presa diretta	
Idraulici sulle 4 ruote	
Indipendente tipo Lancia	
Indip. con balestra trasv. e barre di torsione	
2750	1262/1292
3995	1500
165 x 400	
238 880	238L 895
125	
10.354	
23.500	
26.588.000	



AUGUSTA BERLINA: POSTO DI GUIDA

AUGUSTA I SERIE



APRILIA

A tredici anni di distanza dalla introduzione della Lambda, Lancia scuote nuovamente il mondo dell'automobile con l'Aprilia, un condensato di innovazione mai visto, fuso in un prodotto di eccellenza assoluta. Il significato dell'Aprilia può essere ritrovato esaminando qualunque dei suoi elementi di struttura o meccanici. Tutti sono infatti ugualmente innovativi e senza riferimento a qualcosa di già fatto in Lancia e, men che meno, fuori. Forse l'unico elemento che è rimasto mutuabile dalla produzione precedente è il gruppo di sospensione anteriore, il classico assale



APRILIA I SERIE

Aprilia 239 (Chassis)

1937-1939	
97 / 4 cilindri a V stretto (18°6')	
72 x 83	1351
47	4300
Cammes in testa - Camere scoppio semisferiche	
Monodisco a secco	
Albero cardanico	
4 velocità con RM e presa diretta	
IIdraulici sulle 4 ruote	
Indipendente tipo Lancia	
Indip. con balestra trasv. e barre di torsione	
2850	1262/1292
3850	1470
165 x 400	
650	
110-120	
4.350	

Aprilia II Serie 438

1939-1949	
99 / 4 cilindri a V stretto (18°6')	
74.61 x 85	1486
48	4300
Cammes in testa - Camere scoppio semisferiche	
Monodisco a secco	
Albero cardanico	
4 velocità con RM e presa diretta	
IIdraulici sulle 4 ruote	
Indipendente tipo Lancia	
Indip. con balestra trasv. e barre di torsione	
2750	1262/1292
3930	1470
165 x 400	
(Chassis) 950	
126	
9728	
33.000	
30.358.000	

Aprilia 439-439S (Chassis)

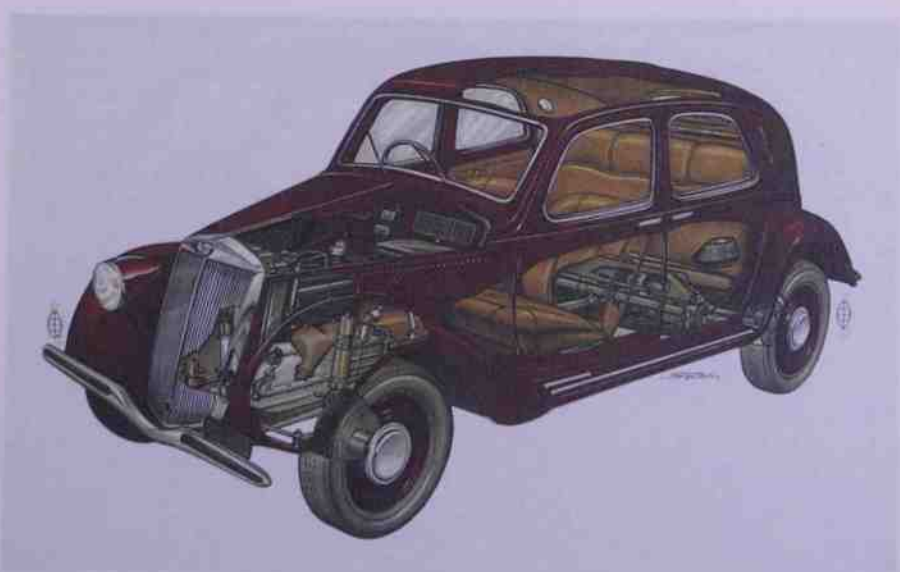
1939-1949	
99 / 4 cilindri a V stretto (18°6')	
74.61 x 85	1486
48	4300
Cammes in testa - Camere scoppio semisferiche	
Monodisco a secco	
Albero cardanico	
4 velocità con RM e presa diretta	
IIdraulici sulle 4 ruote	
Indipendente tipo Lancia	
Indip. con balestra trasv. e barre di torsione	
2950	1262/1292
3850	1470
165 x 400	
670	
439 110	439S 120
2252	



APRILIA I SERIE

con le sospensioni telescopiche integrate al perno di sterzata. Tutto il resto è nuovo: il gruppo di sospensione posteriore a molleggio indipendente, integrato al differenziale ed ai tamburi dei freni, il cambio compatto e di dimensioni ridottissime, l'albero di trasmissione, i semiassi telescopici scorrevoli su guide a sfere. Il motore è poi interessantissimo seppure di schema generale rigorosamente lancista: 4 cilindri a V stretto. E

GRUPPO MOTORE-CAMBIO APRILIA



APRILIA I SERIE IN TRASPARENZA

infatti costruito interamente in alluminio, tranne la testata, con il monoblocco a camicie sfilabili. La testata è, come al solito, con albero di distribuzione incorporato ma, tramite un sistema complesso di bilancieri e puntalini, ha la disposizione delle valvole inclinate fra di loro e le camere di scoppio sono emisferiche. Il motore è poi accoppiato ai suoi organi di servizio, come il radiatore, direttamente e non tramite la scocca. Quest'ultima infine fra le varie novità ne ha una che forse è la più saliente: quella di essere stata lungamente

Modello	Aprilia 539-539/2 (Chassis)	
Anni di produzione	1946-1948	
Motore: tipo / schema	99 / 4 cilindri a V stretto (18°6')	
Alésaggio/corsa mm - cilindrata cc	74,61 x 85	1486
Potenza cv - regime giri/1'	48	4300
Distribuzione	Cammes in testa - Camere scoppio emisferiche	
Frizione	Monodisco a secco	
Trasmissione	Albero cardanico	
Cambio	4 velocità con RM con presa diretta	
Freni di esercizio	Idraulici sulle 4 ruote	
Sospensione anteriore	Indipendente tipo Lancia	
Sospensione posteriore	Ponte rigido con balestre	
Passo mm - carreggiata ant./post. mm	2950	1262/1292
Lunghezza mm - larghezza mm	4500	1530
Pneumatici	165 x 400	
Peso kg	670	
Velocità max. km/h	112-115	
Numero esemplari costruiti	701	
Prezzo all'epoca lire		
Prezzo 1991 lire		

Modello	Aprilia 639-739-839 (Chassis)	
Anni di produzione	1940-1943	
Motore: tipo / schema	99 / 4 cilindri a V stretto (18°6')	
Alésaggio/corsa mm - cilindrata cc	74,61 x 85	1486
Potenza cv - regime giri/1'	48	4300
Distribuzione	Cammes in testa - Camere scoppio emisferiche	
Frizione	Monodisco a secco	
Trasmissione	Albero cardanico	
Cambio	4 velocità con RM con presa diretta	
Freni di esercizio	Idraulici sulle 4 ruote	
Sospensione anteriore	Indipendente tipo Lancia	
Sospensione posteriore	Ponte rigido con balestre	
Passo mm - carreggiata ant./post. mm	2650/2950/2650	1262/1292
Lunghezza mm - larghezza mm	4500	1530
Pneumatici	165 x 400	
Peso kg	670	
Velocità max. km/h	112-115	839:120
Numero esemplari costruiti	639-739-839	complessivamente 251
Prezzo all'epoca lire		
Prezzo 1991 lire		

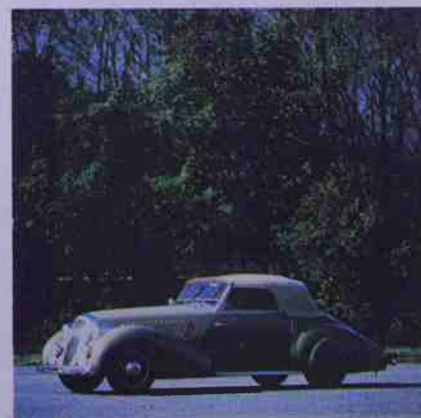


APERTURA «AD ARMADIO» DELLE PORTIERE

esaminata e corretta in galleria del vento fino al raggiungimento di un risultato ottimale.

L'Aprilia, nata con motore di 1350 cc. diventa, con la seconda serie una 1500, e viene prodotta dal 1936 al 1948, in quasi 30.000 esemplari, sia nella versione berlina di serie che nelle varie versioni di autotelaio a pianale in lamiera scatolata da fornire ai carrozzieri esterni. Al di là delle versioni magistrali espresse dai maestri della carrozzeria, alcune delle quali anche prodotte in piccola serie, non pochi telai vennero anche utilizzati per veicoli commerciali e militari.

APRILIA CABRIOLET 1942



Ardea I Serie 250

1939-1941

100 / 4 cilindri a V stretto (19°54')

65 x 68 903

28.8 4600

Cammes in testa - Camere scoppio semisferiche

Monodisco a secco

Albero cardanico

4 velocità con RM e presa diretta

IIdraulici sulle 4 ruote

Indipendente tipo Lancia

Ponte rigido con balestre parallele

2440 1152/1180

3615 1380

145 x 400 4.00 x 15

780

108

2992

26.500

24.378.000

Ardea II Serie 250

1941-1948

100A / 4 cil. a V stret. (19°54') n. tel. 7129

65 x 68 903

28.8 4600

Cammes in testa - Camere scoppio semisferiche

Monodisco a secco

Albero cardanico

4 velocità con RM con presa diretta

IIdraulici sulle 4 ruote

Indipendente tipo Lancia

Ponte rigido con balestre parallele

2440 1152/1180

3615 1380

145 x 400 4,00 x 15

780

108

4438

480.000

16.334.000

Ardea III Serie 250

1948-1949

100A / 4 cilindri a V stretto (19°54')

65 x 68 903

28.8 4600

Cammes in testa - Camere scoppio semisferiche

Monodisco a secco

Albero cardanico

5 velocità - IV in presa diretta

IIdraulici sulle 4 ruote

Indipendente tipo Lancia

Ponte rigido con balestre parallele

2440 1152/1180

3615 1380

145 x 400 5,00 x 15

780

108

3600

ARDEA

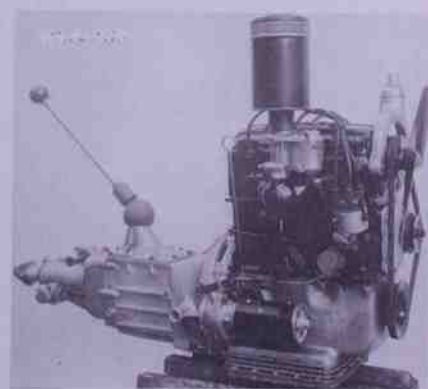
Nasce nel 1939 come espressione ridotta della Aprilia, con gli stessi rapporti di relazione tecnica già visti fra Astura ed Ardena, salvo che anche scocca e morfologia tecnica delle due vetture sono differenti: l'Ardea è la piccola utilitaria della Lancia, richiama l'Aprilia come spirito e livrea esterna ma è intesa in chiave tecnica leg-

germente inferiore. E una differenziazione di casta che ritroveremo evidenziata fra Aurelia e Appia. L'Ardea è analoga all'Aprilia nella fisionomia generale estetica e nella meccanica, con però un ponte posteriore di tipo rigido, montato su balestre: si arricchirà però di un cambio a cinque marce, nelle serie successive, studiato per sfruttare meglio la briosità del motore e ridurre i già modesti consumi. La cilindrata è ridotta, ma la

potenza sfiora i 30 cv, che consentono una velocità prossima ai 110 kmh e ne fanno una vera utilitaria di lusso, come già era stata l'Augusta.

Più ancora dell'Aprilia, lo schema Ardea viene sfruttato per l'allestimento di chassis per veicoli commerciali. A differenza della sorella maggiore questi vengono prodotti direttamente dalla casa, in versione furgoncino e cassone, prima e specialmente dopo il conflitto. Poche sono le inter-

GRUPPO MOTORE-CAMBIO ARDEA



pretazioni in termini di «fuori serie», da parte dei carrozzieri. Un interessante episodio tecnico-commerciale è quello denominato «Tassi Roma» che, su meccanica Ardea e pianale molto simile a quello dei pianali Aprilia, viene carrozzato ad autopubblica ed ottiene un grosso successo nei primi anni difficili della guerra con più di 500 esemplari costruiti.

Modello	Ardea IV Serie 250	
Anni di produzione	1949-1953	
Motore: tipo / schema	100B / 4 cilindri a V stretto (19°54')	
Alésaggio/corsa mm - cilindrata cc	65 x 68	903
Potenza cv - regime giri/1'	28,3	4600
Distribuzione	Cammes in testa - Camere scoppio semisferiche	
Frizione	Monodisco a secco	
Trasmissione	Albero cardanico	
Cambio	5 velocità - IV in presa diretta	
Freni di esercizio	Idraulici sulle 4 ruote	
Sospensione anteriore	Indipendente tipo Lancia	
Sospensione posteriore	Ponte rigido con balestre parallele	
Passo mm - carreggiata ant./post. mm	2440	1152/1180
Lunghezza mm - larghezza mm	3615	1380
Pneumatici	145 x 400	5,00 x 15
Peso kg	780	
Velocità max. km/h	108	
Numero esemplari costruiti	11700	
Prezzo all'epoca lire	1.190.000	
Prezzo 1991 lire	20.219.000	

Ardea (Chassis) 350		
1939-1941		
100 / 4 cilindri a V stretto (19°54')		
65 x 68		903
28.8		4600
Cammes in testa - camere scoppio semisferiche		
Monodisco a secco		
Albero cardanico		
4 velocità con RM e presa diretta		
Idraulici sulle 4 ruote		
Indipendente tipo Lancia		
Ponte rigido con balestre parallele		
2440		1152/1180
3615		1380
145 x 400		4,00 x 15
465		
108		



ARDEA IV SERIE



Tassi Roma 450

1940-1943	
100 / 4 cilindri a V stretto (19°54')	
65 x 68	903
28,8	4600
Cammes in testa - Camere scoppio semisferiche	
Monodisco a secco	
Albero cardanico	
4 velocità con RM e presa diretta	
IIdraulici sulle 4 ruote	
Indipendente tipo Lancia	
Ponte rigido con balestre parallele	
2950	1286/1280
4465	1565
145 x 400	4,00 x 15
1070	
90	
511	

Furgone 550 - Cassone 650

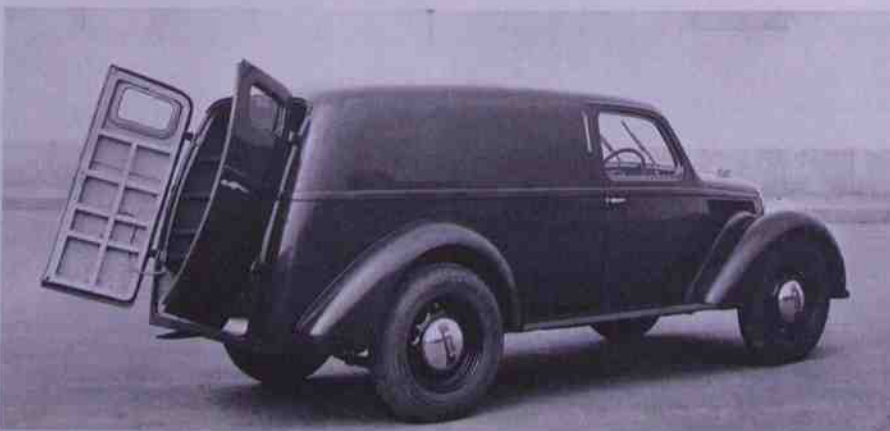
1941-1948	
100N / 4 cil. a V stret. (19°54')	
65 x 68	903
28,8	4600
Cammes in testa - Camere scoppio semisferiche	
Monodisco a secco	
Albero cardanico	
4 velocità con RM con presa diretta	
IIdraulici sulle 4 ruote	
Indipendente tipo Lancia	
Ponte rigido con balestre parallele	
2500	1152/1180
550 4100/1560	650 4040/1640
145 x 400	4,00 x 15
930	
80	
550 3375	650 1193

Furgone 550 - Cassone 650

1948-1953	
100B / 4 cilindri a V stretto (19°54')	
65 x 68	903
30	4600
Cammes in testa - Camere scoppio semisferiche	
Monodisco a secco	
Albero cardanico	
4 velocità - IV in presa diretta	
IIdraulici sulle 4 ruote	
Indipendente tipo Lancia	
Ponte rigido con balestre parallele	
2440	1152/1180
3615	1380
145 x 400	5,00 x 15
780	
90	
550 3745	650 407



TASSI ROMA



ARDEA FURGONCINO

Modello
Anni di produzione
Motore: tipo / schema
Alésaggio/corsa mm - cilindrata cc
Potenza cv - regime giri/1'
Distribuzione
Frizione
Trasmissione
Cambio
Freni di esercizio
Sospensione anteriore
Sospensione posteriore
Passo mm - carreggiata ant./post. mm
Lunghezza mm - larghezza mm
Pneumatici
Peso kg
Velocità max. km/h
Numero esemplari costruiti
Prezzo all'epoca lire
Prezzo 1991 lire

Aurelia berlina B10-B10S (guida sinistra)
1950-1953
B10 / 6 cilindri a V stretto (60°)
70 x 76 1754
56 4000
Cammes nel basam. - Camere scoppio semisfer.
Posteriore monodisco a secco
Albero con giunti elastici in gomma
Posteriore 4 velocità - 3 sincronizzate
IIdraulici sulle 4 ruote
Indipendente tipo Lancia
Indip. a bracci diagonali e molle elicoidali
2860 1280/1300
4418 1556
165 x 900 5,50 x 16
1080
135
5451 (B10S 513)
1.830.000
36.253.000

Aurelia B15-B15S (guida sinistra)
1952-1953
B15 / 6 cilindri a V stretto (60°)
72 x 81,5 1991
65 4200
Cammes nel basam. - Camere scoppio semisfer.
Posteriore monodisco a secco
Albero con giunti elastici in gomma
Posteriore 4 velocità - 3 sincronizzate
IIdraulici sulle 4 ruote
Indipendente tipo Lancia
Ind. a bracci diagonali e molle elicoidali
3250 1280/1300
4810 1594
185 x 400
1160
140
81 (B15S 14)
2.770.000
47.979.000

AURELIA

E la «Ricostruzione»: negli anni immediati del dopoguerra la Lancia riprende su tutti i fronti la produzione, basandosi più che altro sui prodotti precedenti, riesumati senza troppe variazioni. L'Aurelia è la prima espressione nuova nel settore automobili e ripete, per le caratteristiche innovative, quanto già avvenuto per la Aprilia. In particolare il motore esce da quella che è sempre stata la normalità Lancia; si tratta di un sei cilindri a V con angolo aperto di 60 gradi. Come sempre è una priorità: si tratta infatti del primo esemplare al mondo di un tale schema ed è un motore di grande eccellenza.

Al di là delle sue caratteristiche generali, dimensioni ridotte in lunghezza, peso contenuto, essendo completamente in alluminio, offre doti di grande equilibrio, elasticità e silenziosità. Il motore B10 della Aurelia berlina nasce di 1750, ma regge benissimo i successivi aumenti di cilindrata, prima a due litri, 2260 poi e, infine, a 2500, con una scalata in potenza dai primitivi 56 cv fino ai 118 della versione Gran Turismo.

Anche il gruppo propulsore dell'Aurelia è rimarchevole tecnicamente. Concentra al retrotreno tutti gli organi di trasmissione, frizione compresa e sopporta inoltre i freni, concentrati all'interno.

La sospensione posteriore (quella anteriore è del solito schema Lancia) nasce indipendente a bracci tubolari diagonali e verrà poi trasformata con l'ultima versione seconda serie della berlina in schema semindipendente tipo De Dion.

L'Aurelia berlina è una vettura di linea sobria



AURELIA B10

e, come tutte le vetture Lancia, piuttosto personale. Nasce in un periodo difficile per l'azienda, che si ritrova in condizioni piuttosto arretrate, quanto a risorse tecniche di produzione. Nonostante ciò le berline Aurelia sono molto ben fi-

nite, sia pur a prezzo di molte ore di lavoro manuale di revisione e controllo.

Parallelamente alla berlina di serie vengono prodotti anche autotelai per i carrozzieri in numero abbastanza rilevante.

Aurelia B21-B21S (guida sinistra)

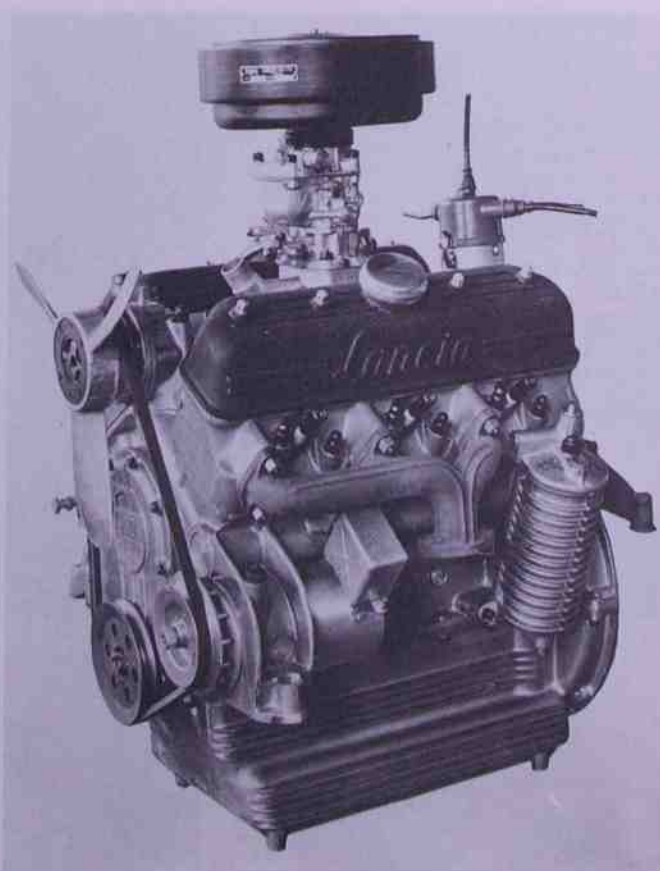
1951-1953	
B21 / 6 cilindri a V stretto (60°)	
72 x 81,5	1991
70	4500
Cammes nel basam. - Camere scoppio semisferic.	
Posteriore monodisco a secco	
Albero con giunti elastici in gomma	
Posteriore 4 velocità - 3 sincronizzate	
Idraulici sulle 4 ruote	
Indipendente tipo Lancia	
Ind. a bracci diagonali e molle elicoidali	
2860	1280/1300
4418	1556
165 x 400	5,50 x 16
1150	
145	
3780	(B21S 530)
2.305.000	
41.621.000	

Aurelia B22-B22S (guida sinistra)

1952-1953	
B22 / 6 cilindri a V stretto (60°)	
72 x 81,5	1991
90	5000
Cammes nel basam. - Camere scoppio semisferic.	
Posteriore monodisco a secco	
Albero con giunti elastici in gomma	
Posteriore 4 velocità - 3 sincronizzate	
Idraulici sulle 4 ruote	
Indipendente tipo Lancia	
Indip. a bracci diagonali e molle elicoidali	
2860	1280/1300
4418	1556
165 x 400	5,50 x 16
1150	
160	
1074	(B22S 197)

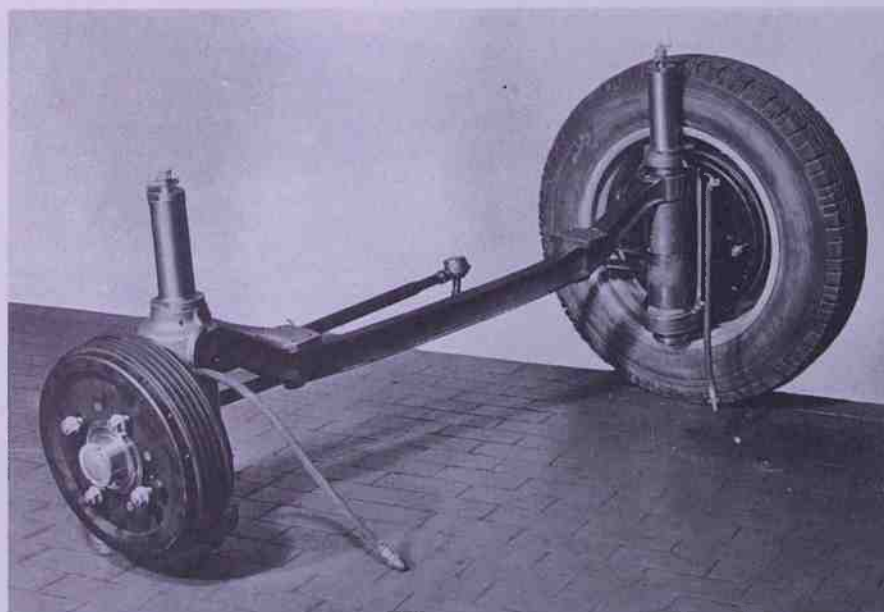
Aurelia II Serie B12-B12S (guida sinistra)

1954-1955	
B12 / 6 cilindri a V stretto (60°)	
75 x 85,5	2266
87	4300
Cammes nel basam. - Camere scoppio semisferic.	
Posteriore monodisco a secco	
Albero con giunti elastici in gomma	
Posteriore 4 velocità - 3 sincronizzate	
Idraulici sulle 4 ruote	
Indipendente tipo Lancia	
De Dion con balestre parallele	
2850	1280/1300
4485	1560
165 x 400	5,50 x 16
1250	
151	
2400	(B12S 1020)
2.377.000	
39.327.000	

**AURELIA B15****AURELIA B12 II SERIE****MOTORE B10**

Modello	Aurelia B50-B51 (Chassis)	
Anni di produzione	1950-1952	
Motore: tipo / schema	B 10/ 6 cilindri a V stretto (60°)	
Alésaggio/corsa mm - cilindrata cc	70 × 76	1754
Potenza cv - regime giri/l'	56	4000
Distribuzione	Cammes nel basam. - Camere scoppio semisferic.	
Frizione	Posteriore monodisco a secco	
Trasmissione	Albero con giunti elastici in gomma	
Cambio	Posteriore 4 velocità - 3 sincronizzate	
Freni di esercizio	Idraulici sulle 4 ruote	
Sospensione anteriore	Indipendente tipo Lancia	
Sospensione posteriore	Indip. a bracci diagonali e molle elicoidali	
Passo mm - carreggiata ant./post. mm	2860	1300/1320
Lunghezza mm - larghezza mm		
Pneumatici	165 × 400	5,50 × 16
Peso kg	(Chassis) 770	
Velocità max. km/h	135	
Numero esemplari costruiti	584	
Prezzo all'epoca lire		
Prezzo 1991 lire		

Aurelia B52-B53 (Chassis)	
1952-1953	
B21 / 6 cilindri a V stretto (60°)	
72 × 81,5	1991
70	4500
Cammes nel basam. - Camere scoppio semisferic.	
Posteriore monodisco a secco	
Albero con giunti elastici in gomma	
Posteriore 4 velocità - 3 sincronizzate	
Idraulici sulle 4 ruote	
Indipendente tipo Lancia	
Indip. a bracci diagonali e molle elicoidali	
2910	1300/1320
4090	1460
165 × 400	5,50 × 16
800	
140	
B52 98	B53 86



AVANTRENO AURELIA



AURELIA CABRIOLET PININFARINA

Aurelia II Serie B55-B55S		
1954-1955		
B12 / 6 cilindri a V stretto (60°)		
75 x 85,5		2266
87		4300
Cammes nel basam. - Camere scoppio semisferic.		
Posteriore monodisco a secco		
Albero con giunti elastici in gomma		
Posteriore 4 velocità - 3 sincronizzate		
Idraulici sulle 4 ruote		
Indipendente tipo Lancia		
Indip. a bracci diagonali e molle elicoidali		
2910		1300/1320
165 x 400		
845		5,50 x 16
B55 14		
B55S 5		

Aurelia B20 I Serie		
1951-1952		
B20 / 6 cilindri a V stretto (60°)		
72 x 81,5		1991
75		4500
Cammes nel basam. - Camere scoppio semisferic.		
Posteriore monodisco a secco		
Albero con giunti elastici in gomma		
Posteriore 4 velocità - 3 sincronizzate		
Idraulici sulle 4 ruote		
Indipendente tipo Lancia		
Indip. a bracci diagonali e molle elicoidali		
2660		1280/1300
4280		1540
165 x 400		
1000		160
500		
2.870.000		
51.823.000		

Aurelia B 20 II Serie		
1952-1953		
B20 / 6 cilindri a V stretto (60°)		
72 x 81,5		1991
80		4700
Cammes nel basam. - Camere scoppio semisferic.		
Posteriore monodisco a secco		
Albero con giunti elastici in gomma		
Posteriore 4 velocità - 3 sincronizzate		
Idraulici sulle 4 ruote		
Indipendente tipo Lancia		
Indip. a bracci diagonali e molle elicoidali		
2660		1280/1300
4280		1540
165 x 400		
1050		165
731		

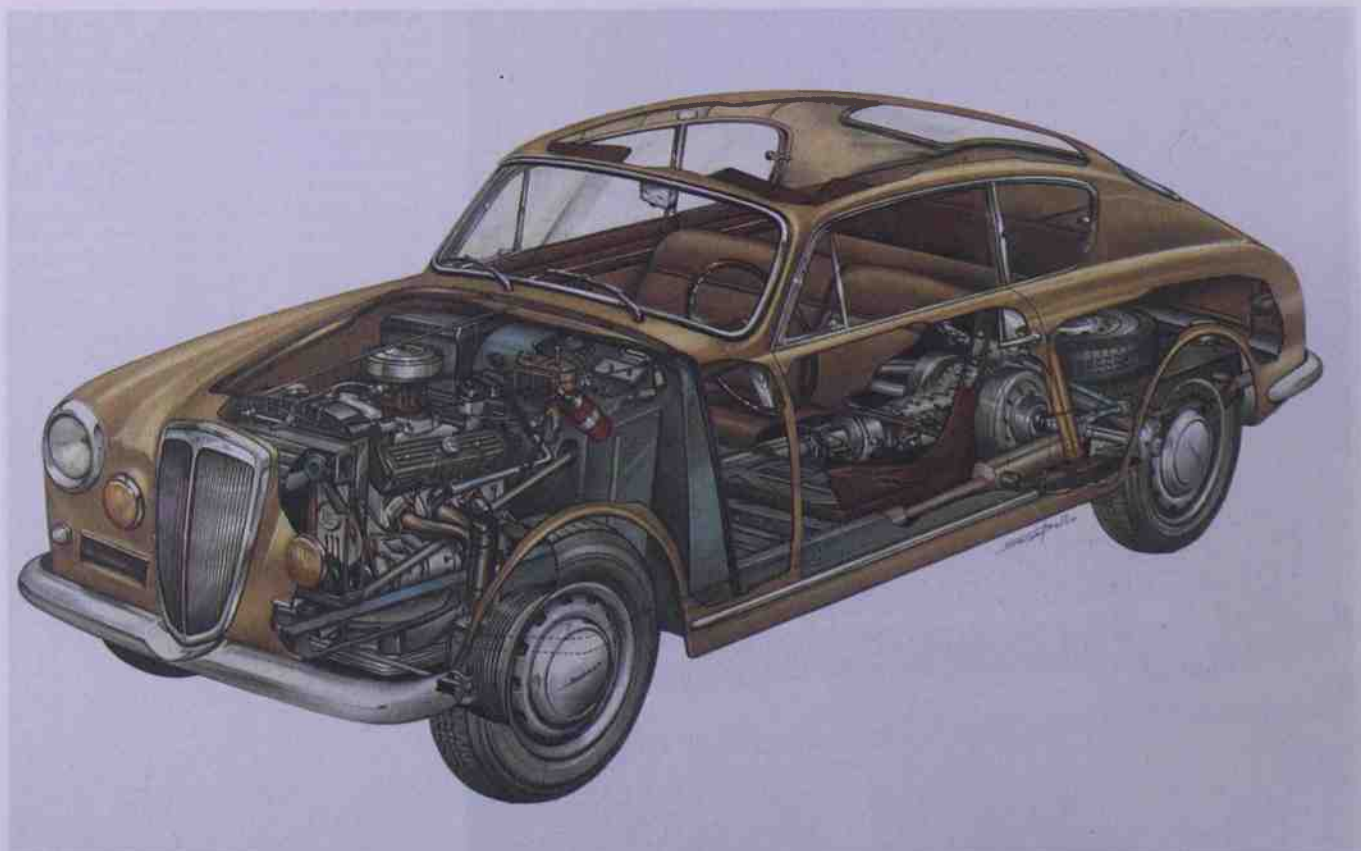


AURELIA B20 1951

AURELIA B20

La versione coupé dell'Aurelia nasce quasi contro voglia in via Monginevro. Non c'era infatti molta fiducia nelle prospettive commerciali di una macchina che offriva soltanto due posti comodi e le eventuali possibilità di impiego sportivo erano state, invece, riservate a versioni più spinte della berlina. Disegnata da Boano e prodotta poi dalla Pininfarina, la B20 è un successo che durerà in produzione fino al 1958 attraverso sei serie successive. I primi due lotti di produzione hanno il motore due litri di 75 ed 80 cv rispettivamente e, insieme alla terza serie, la sospensione posteriore indipendente. Sono anche le più leggere e spartane come finizioni e si rivelano nelle gare cavalli vincenti. Con l'aumento della cilindrata a 2500 della terza serie, si migliorano progressivamente le doti di comfort ed aumenta di conseguenza il peso che passa dai 1.000 kg della prima versione ai 1.250 della sesta serie. Dalla quarta serie viene adottata la sospensione posteriore tipo De Dion e, con l'ultima, un propulsore nuovo che verrà adottato con poche modifiche anche dalla Flaminia che entra in produzione lo stesso anno.

Modello	Aurelia B20 III Serie		Aurelia B20-B20S V Serie	
Anni di produzione	1953		1954-1955	
Motore: tipo / schema	B20 / 6 cilindri a V stretto (60°)		B20 / 6 cilindri a V stretto (60°)	
Alésaggio/corsa mm - cilindrata cc	78 x 85,5	2451	78 x 85,5	2451
Potenza cv - regime giri/l'	118	5000	118	5000
Distribuzione	Cammes nel basam. - Camere scoppio emisferic.		Cammes nel basam. - Camere scoppio emisferic.	
Frizione	Posteriore monodisco a secco		Posteriore monodisco a secco	
Trasmissione	Albero con giunti elastici in gomma		Albero con giunti elastici in gomma	
Cambio	Posteriore 4 velocità - 3 sincronizzate		Posteriore 4 velocità - 3 sincronizzate	
Freni di esercizio	Idraulici sulle 4 ruote		Idraulici sulle 4 ruote	
Sospensione anteriore	Indipendente tipo Lancia		Indipendente tipo Lancia	
Sospensione posteriore	Indip. a bracci diagonali e molle elicoidali		De Dion con balestre longitudinali	
Passo mm - carreggiata ant./post. mm	2660	1280/1300	2660	1280/1300
Lunghezza mm - larghezza mm	4370	1550	4370	1550
Pneumatici	165 x 400		165 x 400	
Peso kg	1100		1210	
Velocità max. km/h	185		185	
Numero esemplari costruiti	720		1000	
Prezzo all'epoca lire	3.010.000			
Prezzo 1991 lire	49.734.000			



AURELIA B20

Aurelia B20-B20S V Serie	
1956-1957	
B20 / 6 cilindri a V stretto (60°)	
78 x 85,5	2451
110	5000
Cammes nel basam. - Camere scoppio semisferic.	
Posteriore monodisco a secco	
Albero con giunti elastici in gomma	
Posteriore 4 velocità - 3 sincronizzate	
Idraulici sulle 4 ruote	
Indipendente tipo Lancia	
De Dion con balestre longitudinali	
2660	1280/1300
4370	1550
165 x 400	
1210	
176	
299	
2.922.000	
43.565.000	

Aurelia B20-B20S Serie VI	
1957-1960	
B20 / 6 cilindri a V stretto (60°)	
78 x 85,5	2451
112	5000
Cammes nel basam. - Camere scoppio semisferic.	
Posteriore monodisco a secco	
Albero con giunti elastici in gomma	
Posteriore 4 velocità - 3 sincronizzate	
Idraulici sulle 4 ruote	
Indipendente tipo Lancia	
De Dion con balestre longitudinali	
2660	1280/1300
4370	1550
165 x 400	
1250	
180	
621	

Aurelia B24-B24S (guida sinistra) spider	
1955	
B24 / 6 cilindri a V stretto (60°)	
78 x 85,5	2451
118	5000
Cammes nel basam. - Camere scoppio semisferic.	
Posteriore monodisco a secco	
Albero con giunti elastici in gomma	
Posteriore 4 velocità - 3 sincronizzate	
Idraulici sulle 4 ruote	
Indipendente tipo Lancia	
De Dion con balestre longitudinali	
2450	1280/1300
4200	1555
165 x 400	
1060	
180	
B24 59	B24S 181
2.822.000	
45.140.000	



SPIDER B24

AURELIA B24

Nasce nel 1955, disegnata ed integralmente prodotta di carrozzeria dalla Pininfarina, dapprima su meccanica B20 quarta e quinta serie, nella versione spider e poi con gruppi della sesta serie nella versione convertibile. La prima versione è un tantino americaneggiante, con il parabrezza avvolgente ed i paraurti spezzati, piuttosto spartana inoltre come finizioni. La seconda viene riveduta, specialmente dal punto di vista della comodità; è dotata di cristalli laterali discendenti, migliori finizioni interne, paraurti più robusti e cristallo anteriore più alto ed elegante.

Tutte e due le versioni sono ugualmente bellissime, grintosa e sportiva la prima, elegantissima e matura la seconda. L'Aurelia B24 viene universalmente considerata il più bell'esempio di spider all'italiana.

E la vettura con la quale Gianni Lancia vuole affrontare il ricco mercato americano ed, in effetti, viene accolta molto bene; arrivano interessanti ordini che però l'azienda non è in grado di fronteggiare totalmente, per carenze del sistema produttivo (la carrozzeria ad esempio era battuta interamente a mano). La sua produzione viene protratta fino al 1958 con 761 unità costruite.

Modello	Aurelia B24S Convertibile	
Anni di produzione	1956	
Motore: tipo / schema	B24 / 6 cilindri a V stretto (60°)	
Alésaggio/corsa mm - cilindrata cc	78 x 85,5	2451
Potenza cv - regime giri/l'	110	5000
Distribuzione	Cammes nel basam. - Camere scoppio emisferic.	
Frizione	Posteriore monodisco a secco	
Trasmissione	Albero con giunti elastici in gomma	
Cambio	Posteriore 4 velocità - 3 sincronizzate	
Freni di esercizio	Idraulici sulle 4 ruote	
Sospensione anteriore	Indipendente tipo Lancia	
Sospensione posteriore	De Dion con balestre longitudinali	
Passo mm - carreggiata ant./post. mm	2450	1280/1300
Lunghezza mm - larghezza mm	4290	1555
Pneumatici	165 x 400	
Peso kg	1150	
Velocità max. km/h	172	
Numero esemplari costruiti	150	
Prezzo all'epoca lire	2.922.000	
Prezzo 1991 lire	43.565.000	

Aurelia B24S Convertibile	
1957-1958	
B24 / 6 cilindri a V stretto (60°)	
78 x 85,5	2451
112	5000
Cammes nel basam. - Camere scoppio emisferic.	
Posteriore monodisco a secco	
Albero con giunti elastici in gomma	
Posteriore 4 velocità - 3 sincronizzate	
Idraulici sulle 4 ruote	
Indipendente tipo Lancia	
De Dion con balestre longitudinali	
2450	1280/1300
4370	1550
165 x 400	
1180	
175	
371	



AURELIA B24 CONVERTIBILE

APPIA

Si ripete con l'Appia e l'Aurelia il rapporto di relazione tecnica già esaminato fra Ardea ed Aprilia. Uno stretto legame formale e stilistico del corpo vettura ed una differente meccanica, intesa più che altro alla semplificazione ed alla riduzione degli ingombri tecnici, da risolvere a vantaggio dello spazio abitabile.

Il motore dell'Appia torna ad essere un quattro cilindri a V stretto, proprio per ridurre i suoi ingombri longitudinali, la cilindrata è di 1090 cc, i cavalli 38, ottenuti ad un regime piuttosto allegro di 4.800 giri. Il motore dell'Appia è interessante particolarmente per il suo albero cortissimo e privo di supporti di banco centrali e per la struttura del blocco che torna ad impiegare un corpo cilindri in ghisa separato dal carter motore in alluminio che è integrato alla coppa dell'olio. La testata è a valvole inclinate e camere di scoppio emisferiche, gli alberi di distribuzione sono due nel basamento con comando ad aste e bilancieri.

L'Appia ha un cambio in blocco con il motore di dimensioni ridotte che non crea troppo ingombro sul pavimento della vettura ed adotta un ponte posteriore di tipo rigido con molle a balestra parallele.

La versione primitiva dell'Appia risulta un po' povera, alla resa dei conti, e con qualche problema tecnico che si stenta a risolvere. Il pubblico lamenta inoltre la scarsa capienza del baule. I problemi vengono adeguatamente risolti con la seconda serie, che gode anche di un discreto aumento di potenza e viene allestita con finiture e

Appia I Serie C10-C10S

1953-1955	
C10 / 4 cilindri a V stretto (10°14')	
68 x 75	1090
38	4800
2 cammes nel bas. - Camere scoppio semisferic.	
Monodisco a secco	
Albero con giunti in gomma	
4 velocità e RM con presa diretta	
IIdraulici sulle 4 ruote	
Indipendente tipo Lancia	
Ponte rigido con balestre parallele	
2480	1178/1182
3865	1420
155 x 15	5.60 x 15
820	
120	
C10 10257	C10S 9768
1.331.000	
22.613.000	

Appia C80-C80S Furgoncino

1953-1955	
C10N / 4 cilindri a V stretto (10°14')	
68 x 75	1090
33	4400
2 cammes nel bas. - Camere scoppio semisferic.	
Monodisco a secco	
Albero con giunti in gomma	
4 velocità e RM con presa diretta	
IIdraulici sulle 4 ruote	
Indipendente tipo Lancia	
Ponte rigido con balestre parallele	
2560	1285/1358
4064	1582
6,00 x 16	
1080	
100	
C80 879	C80S 762

Appia C83-C83S Cassone

1953-1955	
C10N / 4 cilindri a V stretto (10°14')	
68 x 75	1090
33	4400
2 cammes nel bas. - Camere scoppio semisferic.	
Monodisco a secco	
Albero con giunti in gomma	
4 velocità e RM con presa diretta	
IIdraulici sulle 4 ruote	
Indipendente tipo Lancia	
Ponte rigido con balestre parallele	
2660	1285/1358
4370	1620
6,40 x 16T	
1150	
90	
C83 145	C83S 169



APPIA I SERIE

materiali di gran classe. Le magagne del modello precedente sono però difficili da dimenticare ed il successo avviene piuttosto stancamente all'inizio. La Lancia conclude con la rivista «Quattroruote» una prova di resistenza incredibile per dimostrare la bontà dell'Appia: 100 volte il percorso della

Mille Miglia (160.000 km) a tutta andatura, con la sola possibilità di compiere le operazioni di ordinaria manutenzione.

La terza serie dell'Appia compare nel 1959 senza la tradizionale maschera anteriore a scudo, come già avvenuto per la Flaminia. La po-



MOTORE-CAMBIO

Modello
Anni di produzione
Motore: tipo / schema
Alésaggio/corsa mm - cilindrata cc
Potenza cv - regime giri/1'
Distribuzione
Frizione
Trasmissione
Cambio
Freni di esercizio
Sospensione anteriore
Sospensione posteriore
Passo mm - carreggiata ant./post. mm
Lunghezza mm - larghezza mm
Pneumatici
Peso kg
Velocità max. km/h
Numero esemplari costruiti
Prezzo all'epoca lire
Prezzo 1991 lire

Appia C86-C86S Autolettiga
1953-1955
C10N / 4 cilindri a V stretto (10°14')
68 x 75
33
2 cammes nel bas. - Camere scoppio semisferic.
Monodisco a secco
Albero con giunti in gomma
4 velocità e RM con presa diretta
IIdraulici sulle 4 ruote
Indipendente tipo Lancia
Ponte rigido con balestre parallele
2560
1285/1358
4064
6,00 x 16
1220
90
C86 21
C86S 18

Appia berlina II Serie C10-C10S
1956-1959
C10 / 4 cilindri a V stretto (10°14')
68 x 75
43,5
2 cammes nel bas. - Camere scoppio semisferic.
Monodisco a secco
Albero con giunti in gomma
4 velocità e RM con presa diretta
IIdraulici sulle 4 ruote
Indipendente tipo Lancia
Ponte rigido con balestre parallele
2510
1178/11182
4010
155 x 15
5,60 x 15
900
128
C10 3180
C10S 19.245

tenza è aumentata a 48 cv. la velocità supera i 130 kmh. La classe e le finizioni della terza serie sono a livello del modello precedente e, complessivamente, la vettura oscura il precedente successo con oltre 55.000 pezzi costruiti fino al 1963.

Per l'Appia vengono previsti vari autotelai a pianale per le versioni speciali, sia di tipo commerciale, furgoncino, cassone ed autolettiga, sia a passo corto per carrozzerie speciali. Su questi ultimi, e a partire dalla seconda serie, vengono realizzate alcune belle versioni derivate fra cui una coupé della Pininfarina che diventa la vettura più ambita dalle signore eleganti e la berlina sportiva della Zagato che rivela eccellenti doti corsaiole e per qualche anno miete vittorie.



APPIA II SERIE

Appia C80-C80S Furgone

1956-1959	
C10N / 4 cilindri a V stretto (10°14')	
68 x 75	1090
36.5	4500
2 cammes nel bas. - Camere scoppio semisferic.	
Monodisco a secco	
Albero con giunti in gomma	
4 velocità e RM con presa diretta	
Idraulici sulle 4 ruote	
Indipendente tipo Lancia	
Ponte rigido con balestre parallele	
2560	1285/1358
4064	1582
6.00 x 16	
1080	
105	
C80 220	C80S 1000

Appia C83-C83S Cassone

1956-1959	
C10N / 4 cilindri a V stretto (10°14')	
68 x 75	1090
36.5	4500
2 cammes nel bas. - Camere scoppio semisferic.	
Monodisco a secco	
Albero con giunti in gomma	
4 velocità e RM con presa diretta	
Idraulici sulle 4 ruote	
Indipendente tipo Lancia	
Ponte rigido con balestre parallele	
2660	1285/1358
4370	1620
6.40 x 16T	
1150	
95	
C83 80	C83S 566

Appia 812-00/01 (Chassis)

1957-1959	
814-00 / 4 cilindri a V stretto (10°14')	
68 x 75	1090
53	5200
2 cammes nel bas. - Camere scoppio semisferic.	
Monodisco a secco	
Albero con giunti in gomma	
4 velocità e RM con presa diretta	
Idraulici sulle 4 ruote	
Indipendente tipo Lancia	
Ponte rigido con balestre parallele	
2510	1178/1182
3782	1385
155 x 15	
550	
143	
812-00 7	812-01 6



APPIA II SERIE



APPIA C80



APPIA C83

Modello	
Anni di produzione	1959-1963
Motore: tipo / schema	808-07 / 4 cilindri a V stretto (10°14')
Alésaggio/corsa mm - cilindrata cc	68 x 75 1090
Potenza cv - regime giri/1'	48 4700
Distribuzione	2 cammes nel bas. - Camere scoppio semisferic.
Frizione	Monodisco a secco
Trasmissione	Albero con giunti in gomma
Cambio	4 velocità e RM con presa diretta
Freni di esercizio	Idraulici sulle 4 ruote
Sospensione anteriore	Indipendente tipo Lancia
Sospensione posteriore	Ponte rigido con balestre parallele
Passo mm - carreggiata ant./post. mm	2510 1180/1182
Lunghezza mm - larghezza mm	4020 1480
Pneumatici	155 x 14
Peso kg	920
Velocità max. km/h	132
Numero esemplari costruiti	55.577
Prezzo all'epoca lire	1.275.000
Prezzo 1991 lire	18.377.000

Appia berlina III Serie 808-07/808-08	
1959-1963	
808-07 / 4 cilindri a V stretto (10°14')	
68 x 75 1090	
48 4700	
2 cammes nel bas. - Camere scoppio semisferic.	
Monodisco a secco	
Albero con giunti in gomma	
4 velocità e RM con presa diretta	
Idraulici sulle 4 ruote	
Indipendente tipo Lancia	
Ponte rigido con balestre parallele	
2510 1180/1182	
4020 1480	
155 x 14	
920	
132	
55.577	
1.275.000	
18.377.000	

Appia (Chassis per carrozz.) 812-01/02/03/04	
1959-1963	
808-07 / 4 cilindri a V stretto (10°14')	
68 x 75 1090	
54-5200 60-5400 (dopo n. 3701)	
2 cammes nel bas. - Camere scoppio semisferic.	
Monodisco a secco	
Albero con giunti in gomma	
4 velocità e RM con presa diretta	
Idraulici sulle 4 ruote	
Indipendente tipo Lancia	
Ponte rigido con balestre parallele	
2510 1180/1182	
3782 1385	
155 x 14	
570	
148	
01-02 2161 03 13 04 730	



APPIA III SERIE



CHASSIS APPIA PER CARROZZIERI

Appia 812-05 CTE

1960-1963	
4 cilindri a V stretto (10°14')	
68 x 75	1090
60	5400
2 cammes nel bas. - Camere scoppio semisfer.	
Monodisco a secco	
Albero con giunti in gomma	
4 velocità e RM con presa diretta	
Idraulici sulle 4 ruote	
Indipendente tipo Lancia	
Ponte rigido con balestre parallele	
2350	1180/1182
3990	1420
155 x 14	
(Vettura) 820	
160	
200	
1.863.000	
24.715.000	

Appia 812-21 Giardinetta

1960-1963	
808-07 / 4 cilindri a V stretto (10°14')	
68 x 75	1090
48	4700
Cammes nel basam. - Camere scoppio semisfer.	
Monodisco a secco	
Albero con giunti in gomma	
4 velocità e RM con presa diretta	
Idraulici sulle 4 ruote	
Indipendente tipo Lancia	
Ponte rigido con balestre parallele	
2350	1180/1182
4075	1510
155 x 14	
1075	
120	
300	
1.310.000	
17.378.000	

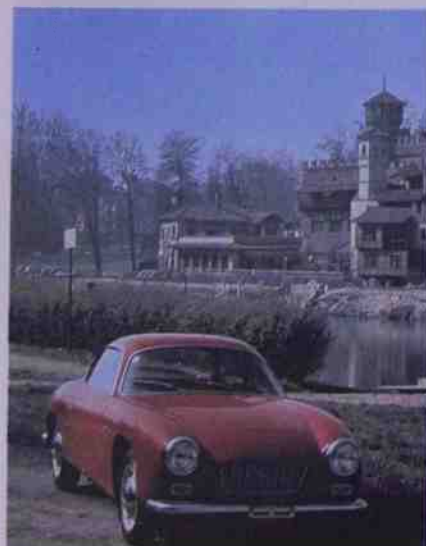
Flaminia berlina 813-00

1957-1961	
813-00 / 6 cilindri a V stretto (60°)	
80 x 81,5	2458
102	4800
Cammes nel basam. - Camere scoppio semisfer.	
Posteriore monodisco a secco	
Albero con giunti in gomma	
Posteriore 4 velocità - presa diretta	
Idraulici con servofreno	
Indip. con molla elicoidale e barra antirollio	
De Dion con balestre parallele	
2870	1368/1370
4855	1750
175 x 400	
1430	
160	
2695	
2.940.000	
44.217.000	



APPIA CONVERTIBILE VIGNALE

APPIA COUPÉ PININFARINA



APPIA CTE ZACATO



Modello
Anni di produzione
Motore: tipo / schema
Alesaggio/corsa mm - cilindrata cc
Potenza cv - regime giri/1'
Distribuzione
Frizione
Trasmissione
Cambio
Freni di esercizio
Sospensione anteriore
Sospensione posteriore
Passo mm - carreggiata ant./post. mm
Lunghezza mm - larghezza mm
Pneumatici
Peso kg
Velocità max. km/h
Numero esemplari costruiti
Prezzo all'epoca lire
Prezzo 1991 lire

Flaminia berlina 813-00 - 813-36
1959-1961
813-00 / 6 cilindri a V stretto (60°)
80 x 81,5 2458
102 4800
Cammes nel basam. - Camere scoppio semisfer.
Frizione automatica Saxomat
Albero con giunti in gomma
Posteriore 4 velocità - presa diretta
IIdraulici con servofreno
Indip. con molla elicoidale e barra anturullo
De Dion con balestre parallele
2870 1368/1370
4855 1750
155 x 400
1430
160
2695
2.940.000
44.217.000

Flaminia berlina 813-10 - 813-11
1961-1963
813-10 / 6 cilindri a V stretto (60°)
80 x 81,5 2458
110 5200
Cammes nel basam. - Camere scoppio semisfer.
Frizione automatica Saxomat
Albero con giunti in gomma
Posteriore 4 velocità con presa diretta
A disco sulle 4 ruote con servofreno
Indip. con molla elicoidale e barra antiurullo
De Dion con balestre parallele
2870 1368/1370
4855 1750
175 x 400
1560
167
638

FLAMINIA

Dopo l'aggiornamento dell'Appia, la Flaminia è il primo impegno globale che Antonio Fessia affronta dopo aver assunto l'incarico di direttore tecnico della Lancia. L'Aurelia è ormai da considerare obsoleta, non tanto come formula tecnica ma unicamente per la sua impostazione di produzione che richiede eccessivi interventi manuali specializzati durante tutto il suo ciclo di fabbrica. L'impostazione distributiva generale è comunque buona e il professore la sposa totalmente. Il motore resta dello stesso schema Aurelia ed il concentramento dei gruppi di trasmissione al retrotreno addirittura identico a quello delle B20 ultima serie. Viene rifatta completamente la sospensione anteriore (il vecchio schema Lancia non è più all'altezza dei tempi e, tra l'altro, di costosa fabbricazione) che diventa un moderno sistema a parallelogramma con molle elicoidali ed ammortizzatori coassiali. Tutto il gruppo motore, guida e sospensione, viene accorpato su un corto telaio ausiliario, uno schema che verrà conservato ed affinato ancora per i modelli successivi.

E lo schema costruttivo della scocca che richiede le maggiori cure, giacché si vuole ad ogni costo eliminare le penose necessità di interventi manuali di formatura e montaggio. Il disegno della berlina, imponente, ma di classe superiore è di Pininfarina. Viene montata alla Lancia con criteri adeguati ai numeri di produzione previsti, ma, data la classe della vettura, la vestizione finale, revisione e finizione, vengono ancora eseguite con cura, a livello artigiano. Con la Flaminia inizia,



FLAMINIA BERLINA

Flaminia berlina 813-12

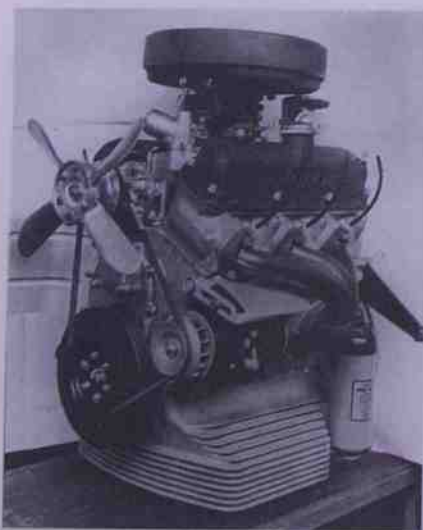
1962	
813-12 / 6 cilindri a V stretto (60°)	
80 x 81,5	2458
140	5600
Cammes nel basam. - Camere scoppio semisferic.	
Frizione automatica Saxomat	
Albero con giunti in gomma	
Posteriore 4 velocità con presa diretta	
A disco sulle 4 ruote con servofreno	
Indip. con molla elicoidale e barra antirollio	
De Dion con balestre parallele	
2870	1368/1370
4855	1750
175 x 400	
1560	
180	
12	

Flaminia coupé 826-00

1963	
826 / 6 cilindri a V stretto (60°)	
85 x 81,5	2775
129	5000
Cammes nel basam. - Camere scoppio semisferic.	
Posteriore monodisco a secco	
Albero con giunti in gomma	
Posteriore 4 velocità con presa diretta	
A disco sulle 4 ruote con servofreno	
Indip. con molla elicoidale e barra antirollio	
De Dion con balestre parallele	
2870	1368/1370
4855	1750
175 x 400	
1560	
170	
600	

Flaminia coupé 823-00 - 823-01

1959-1962	
823-00 / 6 cilindri a V stretto (60°)	
80 x 81,5	2458
119	5100
Cammes nel basam. - Camere scoppio semisferic.	
Posteriore monodisco a secco	
Albero con giunti in gomma	
Posteriore 4 velocità con presa diretta	
A disco con 4 ruote con servofreno	
Indip. con molla elicoidale e barra antirollio	
De Dion con balestre parallele	
2750	1368/1370
4680	1740
175 x 400	
1490	
170	
823-00 3053	823-02 148
2.940.000	
44.217.000	



MOTORE FLAMINIA

tra l'altro alla Lancia, l'era dell'acciaio inossidabile che sostituisce totalmente gli elementi cromati in tutta la carrozzeria.

La Flaminia viene potenziata dapprima a 110 cv e poi a 129 con l'adozione del motore maggiorato a 2800. Nel 1961 vengono adottati i freni integrali a disco con servofreno e impianto idraulico duplex, brevettato. È la prima vettura ad adottare in produzione i freni a disco sulle quattro ruote.

Secondo la tradizione Lancia, parallelamente alla berlina vengono allestiti pianali a passo accor-

ciato da affidare ai carrozzieri. Questi nascono subito equipaggiati di impianto frenante a quattro dischi e con motorizzazione potenziata. La Pininfarina mette in produzione una splendida versione coupé, mentre alla Touring vengono affidate le versioni convertibile e coupé due posti. Zagato dal canto suo costruisce il modello sportivo con

carrozzeria in alluminio, filante e leggero che ottiene, tra l'altro, ottimi successi nelle competizioni. Tutte le versioni derivate della Flaminia, vendute dall'organizzazione Lancia, hanno un buon successo commerciale e restano in produzione continuativa fino al 1964 e discontinua ancora fino al 1969.

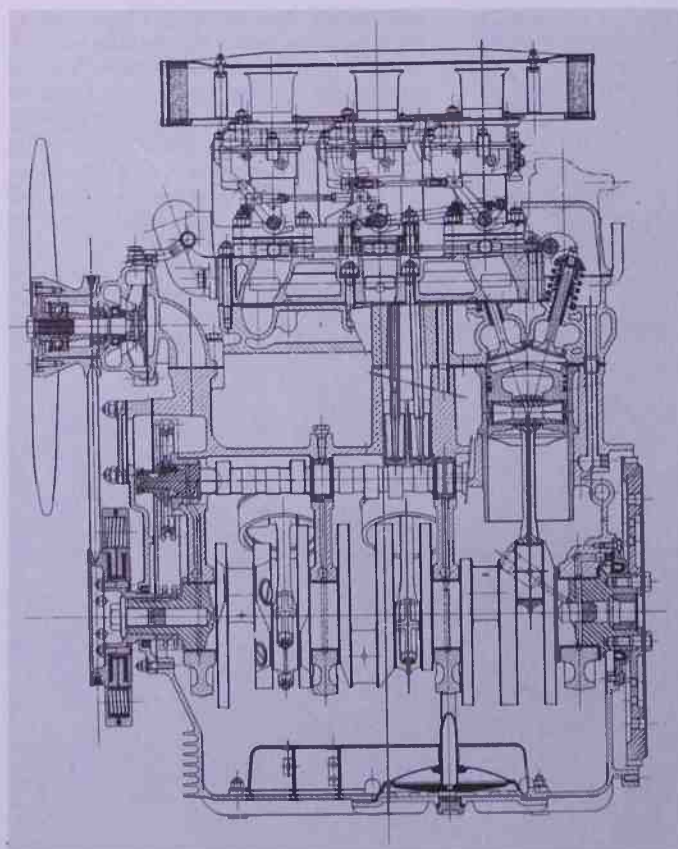


FLAMINIA PRESIDENZIALE

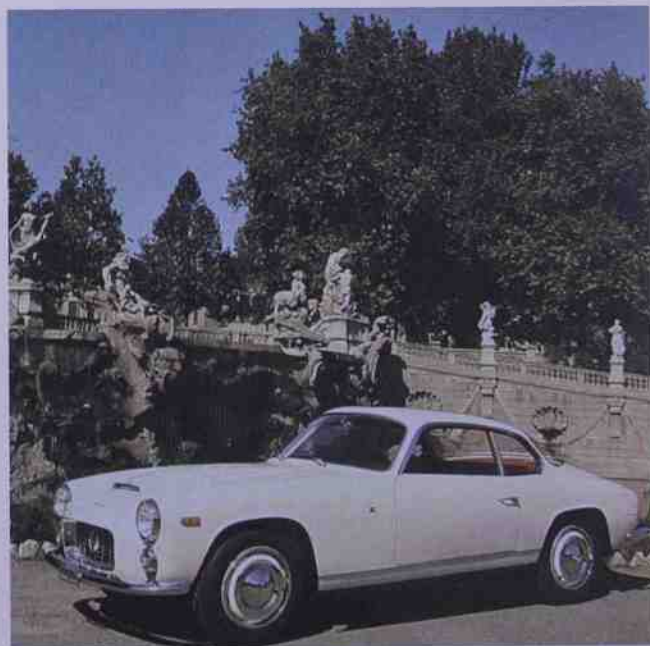
Modello
Anni di produzione
Motore: tipo / schema
Alesaggio/corsa mm - cilindrata cc
Potenza cv - regime giri/1'
Distribuzione
Frizione
Trasmissione
Cambio
Freni di esercizio
Sospensione anteriore
Sospensione posteriore
Passo mm - carreggiata ant./post. mm
Lunghezza mm - larghezza mm
Pneumatici
Peso kg
Velocità max. km/h
Numero esemplari costruiti
Prezzo all'epoca lire
Prezzo 1991 lire

Flaminia coupé 3B 823-02 - 823-03
1962-1963
823-02 / 6 cilindri a V stretto (60°)
80 x 81,5
128
Cammes nel basam. - Camere scoppio semisferic.
Posteriore monodisco a secco
Albero con giunti in gomma
Posteriore 4 velocità con presa diretta
A disco con 4 ruote con servofreno
Indip. con molla elicoidale e barra antirollio
De Dion con balestre parallele
2750
4680
175 x 400
1520
178
823-02 912
823-03 36

Flaminia coupé 3B 826-030 - 826-031
1963-1964
826-030 / 6 cilindri a V stretto (60°)
85 x 81,5
140
Cammes nel basam. - Camere scoppio semisferic.
Posteriore a monodisco a secco
Albero con giunti in gomma
Posteriore 4 velocità con presa diretta
A disco sulle 4 ruote con servofreno
Indip. con molla elicoidale e barra antirollio
De Dion con balestre parallele
2750
4680
175 x 400
1520
181
826-030 1085
826-031 48



MOTORE FLAMINIA 3C



FLAMINIA SPORT ZAGATO

Flaminia sport 824-01/02/03

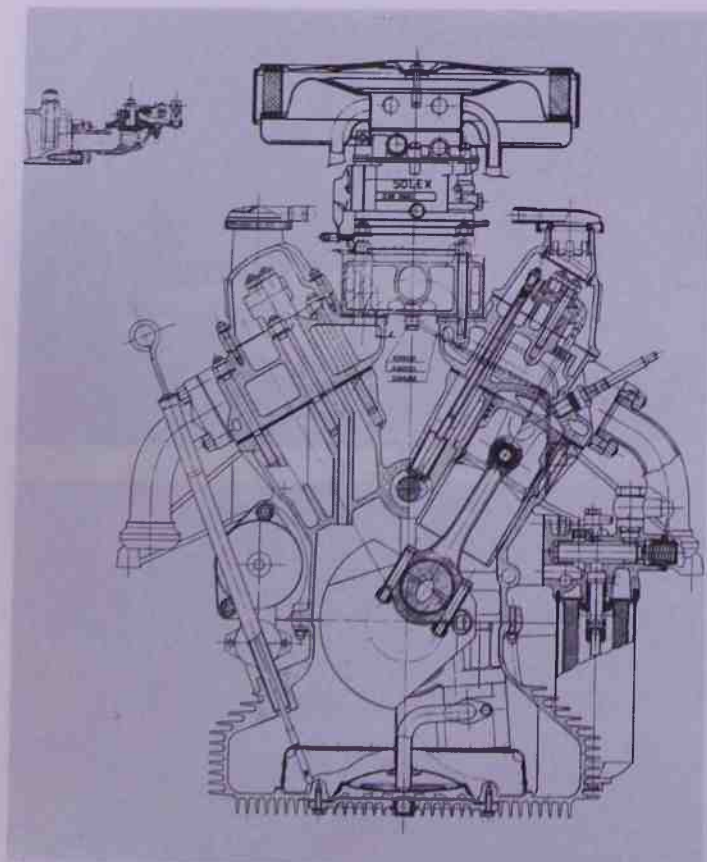
1959-1961	
823 / 6 cilindri a V stretto (60°)	
80 x 81,5	2458
119	5100
Cammes nel basam. - Camere scoppio semisferic.	
Posteriore monodisco a secco	
Albero con giunti in gomma	
Posteriore 4 velocità con presa diretta	
A disco sulle 4 ruote con servofreno	
Indip. con molla elicoidale e barra antirollio	
De Dion con balestre parallele	
2520	1368/1370
4495	1660
175 x 400	
1320	
190	
1067 (con modello GT)	
3.200.000	
44.853.000	

Flaminia sport 824-13

1961-1962	
823-10 / 6 cilindri a V stretto (60°)	
80 x 81,5	2458
140	5600
Cammes nel basam. - Camere scoppio semisferic.	
Posteriore monodisco a secco	
Albero con giunti in gomma	
Posteriore 4 velocità con presa diretta	
A disco sulle 4 ruote con servofreno	
Indip. con molla elicoidale e barra antirollio	
De Dion con balestre parallele	
2850	1368/1370
4495	1660
175 x 400	
1330	
190	
856 (con modello GT)	

Flaminia sport 826-132

1963-1964	
826-100 / 6 cilindri a V stretto (60°)	
85 x 81,5	2775
150	5400
Cammes nel basam. - Camere scoppio semisferic.	
Posteriore monodisco a secco	
Albero con giunti in gomma	
Posteriore 4 velocità con presa diretta	
A disco con 4 ruote con servofreno	
Indip. con molla elicoidale e barra antirollio	
De Dion con balestre parallele	
2850	1368/1370
4495	1660
175 x 400	
1330	
200	
70	



SEZIONE TRASVERSALE MOTORE FLAMINIA



FLAMINIA SUPERSPORT ZAGATO

Modello
Anni di produzione
Motore: tipo / schema
Alésaggio/corsa mm - cilindrata cc
Potenza cv - regime giri/1'
Distribuzione
Frizione
Trasmissione
Cambio
Freni di esercizio
Sospensione anteriore
Sospensione posteriore
Passo mm - carreggiata ant./post. mm
Lunghezza mm - larghezza mm
Pneumatici
Peso kg
Velocità max. km/h
Numero esemplari costruiti
Prezzo all'epoca lire
Prezzo 1991 lire

Flaminia Supersport 826
1964
826-200 / 6 cilindri a V stretto (60°)
85 x 81,5
152
2775
5900
Cammes nel basam. - Camere scoppio semisfer.
Posteriore a monodisco a secco
Albero con giunti in gomma
Posteriore 4 velocità con presa diretta
A disco sulle 4 ruote con servofreno
Indip. con molla elicoidale e barra antirollio
De Dion con balestre parallele
2750
1368/1370
4680
1740
175 x 400
1490
210
150

Flaminia GT Convertibile 824-00/01/02/03
1959-1961
823 / 6 cilindri a V stretto (60°)
80 x 81,5
119
2458
5100
Cammes nel basam. - Camere scoppio semisfer.
Posteriore monodisco a secco
Albero con giunti in gomma
Posteriore 4 velocità con presa diretta
A disco sulle 4 ruote con servofreno
Indip. con molla elicoidale e barra antirollio
De Dion con balestre parallele
2520
1368/1370
4495
1660
175 x 400
GT 1320
convertibile 1370
GT 180
convertibile 178
1067 (con modello sport)

FLAMINIA COUPE TOURING



FLAMINIA CONVERTIBILE TOURING



Flaminia GT Convertibile 824-10/11/16

1961-1962

826-100 / 6 cilindri a V stretto (60°)

85 x 81,5 2775

152 5900

Cammes sul basam. - Camere scoppio semisferic.

Posteriore monodisco a secco

Albero con giunti in gomma

Posteriore 4 velocità con presa diretta

A disco sulle 4 ruote con servofreno

Indip. con molla elicoidale e barra antirollio

De Dion con balestre parallele

2620 1368/1370

4495 1660

175 x 400

GT 1360 convertibile 1400

GT 191 convertibile 190

Flavia berlina 815-00

1960-1963

815-00 / 4 cilindri contrapposti

82 x 71 1500

78 5400

2 cammes sul bas. - Camere scoppio semisferic.

Monodisco a secco

Trazione anteriore - giunti omocinetic

4 velocità e RM

4 freni a disco con servofreno

Indipendente con balestra trasversale

Assale rigido e balestre longitudinali

2650 1300/1280

4580 1610

165 x 15

1190

148

28362

1.715.000

23.416.000

Flavia 815-200

1963-1965

815-200 / 4 cilindri contrapposti

80 x 74 1488

75 5600

2 cammes sul bas. - Camere scoppio semisferic.

Monodisco a secco

Trazione anteriore - giunti omocinetic

4 velocità e RM

4 freni a disco con servofreno

Indipendente con balestra trasversale

Assale rigido e balestre longitudinali

2650 1300/1280

4580 1610

165 x 15

1190

150

3239

1.850.000

21.719.000



FLAVIA BERLINA

Modello
Anni di produzione
Motore: tipo / schema
Alaggio/corsa mm - cilindrata cc
Potenza cv - regime giri/1'
Distribuzione
Frizione
Trasmissione
Cambio
Freni di esercizio
Sospensione anteriore
Sospensione posteriore
Passo mm - carreggiata ant./post. mm
Lunghezza mm - larghezza mm
Pneumatici
Peso kg
Velocità max. km/h
Numero esemplari costruiti
Prezzo all'epoca lire
Prezzo 1991 lire

Flavia 815-300
1963-1965
815-300 / 4 cilindri contrapposti
88 x 74 1800
86 5500
2 cammes nel bas. - Camere scoppio emisferic.
Monodisco a secco
Trazione anteriore - giunti omocinetici
4 velocità e RM
4 freni a disco con servofreno
Indipendente con balestra trasversale
Assale rigido e balestre longitudinali
2650 1300/1280
4580 1610
165 x 15
1200
160
9557

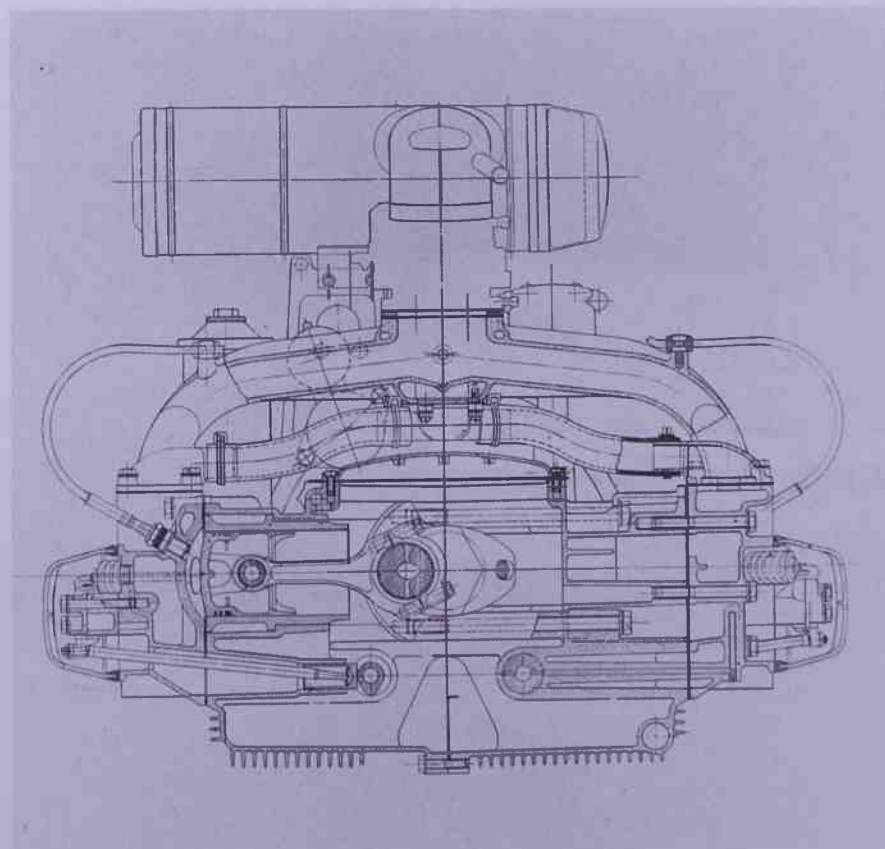
Flavia 815-400
1965-1967
815-400 / 4 cilindri contrapposti a iniezione
88 x 74 1800
102 5800
2 cammes nel bas. - Camere scoppio emisferic.
Monodisco a secco
Trazione anteriore - giunti omocinetici
4 velocità e RM
4 freni a disco con servofreno
Indipendente con balestra trasversale
Assale rigido e balestre longitudinali
2650 1300/1280
4580 1610
165 x 15
1210
168
964
2.100.000
22.305.000

FLAVIA

La prima vettura interamente voluta da Antonio Fessia non poteva non essere che una trazione anteriore, secondo uno schema generale già impostato da lui con la Cemsu Caproni F11 del 1947. Per la Flavia si sceglie una configurazione motoristica a cilindri contrapposti per abbassare al massimo il profilo del cofano a vantaggio della visibilità ed accorciare ulteriormente la lunghezza del gruppo motore. Il cambio è a sbalzo, dietro quindi al differenziale, l'architettura generale è in pratica l'unica che permetta di mantenere lo sbalzo anteriore in limiti accettabili. Le problematiche relative alla trazione anteriore, i giunti dei semiassi in particolare, vengono risolte con un doppio snodo omocinetico uno dei quali scorre sulle assialmente su guide a sfere, permettendo così l'adozione di semiassi in un solo pezzo e di diametro non esagerato. Al retrotreno, Fessia preferisce adottare un assale rigido, sospeso su due balestre parallele, per il maggior effetto autoguidante che la soluzione concede, assai simile a quella di un ponte tipo De Dion.

Il motore, quattro cilindri «boxer», è interamente fuso in alluminio in conchiglia con doppio asse a cammes nel basamento e azionamento delle valvole (inclinate con camere emisferiche) mediante aste e bilancieri. La Flavia nasce 1500 cc di cilindrata, con una potenza logica per la cubatura del motore, ma non adeguata alla massa della vettura, di 78 cv a 5.400 giri.

La cilindrata viene infatti presto portata a 1800 e la potenza a 86 cv per la versione berlina. Le modifiche successive seguono con l'applicazione del-



SEZIONE TRASVERSALE MOTORE FLAVIA

Flavia 819-200

1967-1969	
819-200 / 4 cilindri contrap. a carburatori	
80 x 74	1488
80	5600
2 cammes nel bas. - Camere scoppio semisferic.	
Monodisco a secco	
Trazione anteriore - giunti omocinetic	
4 velocità e RM	
4 freni a disco con servofreno	
Indipendente con balestra trasversale	
Assale rigido e balestre longitudinali	
2650	1300/1280
4580	1610
165 x 15	
1200	
152	
2350	

Flavia 819-300

1967-1969	
819-300 / 4 cilindri contrap. a carburatori	
88 x 74	1800
92	5700
2 cammes nel bas. - Camere scoppio semisferic.	
Monodisco a secco	
Trazione anteriore - giunti omocinetic	
4 velocità e RM	
4 freni a disco con servofreno	
Indipendente con balestra trasversale	
Assale rigido e balestre longitudinali	
2650	1300/1280
4580	1610
165 x 15	
1210	
165	
10130	

Flavia 819-400

1967-1969	
819-400 / 4 cilindri contrapposti a iniezione	
88 x 74	1800
102	5800
2 cammes nel bas. - Camere scoppio semisferic.	
Monodisco a secco	
Trazione anteriore - giunti omocinetic	
4 velocità e RM	
4 freni a disco con servofreno	
Indipendente con balestra trasversale	
Assale rigido e balestre longitudinali	
2650	1300/1280
4580	1610
165 x 15	
1200	
170	
3885	

L'impianto di iniezione ed ancora una miglioramento a due litri di cilindrata. La berlina viene poi aggiornata di carrozzeria con un «restiling» e subisce vari aggiornamenti. l'ultimo dei quali comporta nuovamente l'adozione della griglia frontale a scudetto Lancia e la denominazione commerciale di «Lancia 2000». La produzione della Flavia prosegue per tredici anni, anche dopo l'assimilazione dell'azienda da parte della Fiat, fino al 1973. L'evoluzione finale della vettura raggiunge la potenza di 125 cv a 6.000 giri mentre da tempo è adottato il comando dello sterzo servovassistito per limitare lo sforzo di guida alle minime velocità.

Le versioni derivate della Flavia sono, come sempre, secondo le tradizioni Lancia, piuttosto interessanti. La coupé è prodotta dalla Pininfarina, nasce di 1500 nel 1962 ma viene convertita a 1800 l'anno successivo, poi segue le stesse evoluzioni di meccanica della berlina e varie modifiche di carrozzeria. Come tutte le coupé della casa è particolarmente elegante e ben finita, mentre risulta piuttosto spartana di finizioni la versione Sport costruita dalla Zagato, ma di 100 kg più leggera. La carrozzeria Vignale allestisce invece la versione convertibile di spirito stilistico più vicino alla berlina ed alla coupé di Pininfarina, più di quanto non sia la anticonvenzionale Sport di Zagato.

Un bilancio generale della Flavia è presto fatto: al di là del merito di aver imposto la trazione anteriore sul mercato, si tratta di vettura di buona concezione meccanica, dotata di una scocca eccellente quanto a doti di robustezza attiva e passiva e comfort, con un rapporto peso/potenza ca-



FLAVIA BERLINA

rente, almeno agli inizi, costruita con materiali eccellenti e costosi. Negli ultimi anni di produzione si cerca in ogni modo di ridurne i costi, spesso a scapito della qualità generale.

Modello	Flavia 819 200 - 819 300	Flavia 2000 819 610
Anni di produzione	1969	1969-1971
Motore: tipo / schema	819 202 (iniezione) - 819 302 (carb.) 4 cil. contrap.	820 000 / 4 cilindri contrapposti
Alésaggio/corsa mm - cilindrata cc	77 x 80 1490 85 x 80 1815	89 x 80 1991
Potenza cv - regime giri/1'	84 5600 96 5700	131 5800
Distribuzione	2 cammes nel bas. - Camere scoppio semisferic.	2 cammes nel bas. - Camere scoppio semisferic.
Frizione	Monodisco a secco	Monodisco a secco
Trasmissione	Trazione anteriore - giunti omocinetic	Trazione anteriore - giunti omocinetic
Cambio	4 velocità e RM	4 velocità e RM
Freni di esercizio	4 freni a disco con servofreno	4 freni a disco con servofreno
Sospensione anteriore	Indipendente con balestra trasversale	Indipendente con balestra trasversale
Sospensione posteriore	Assale rigido e balestre longitudinali	Assale rigido e balestre longitudinali
Passo mm - carreggiata ant./post. mm	2650 1300/1280	2650 1300/1280
Lunghezza mm - larghezza mm	4580 1610	4580 1610
Pneumatici	165 x 15	165 x 15
Peso kg	1190	1240
Velocità max. km/h	152 165	175
Numero esemplari costruiti	1190	4457
Prezzo all'epoca lire		
Prezzo 1991 lire		



FLAVIA: POSTO DI GUIDA

Flavia 2000 819 810

1969-1971	
820 400 / 4 cilindri contrapposti (iniez.)	
89 x 80	1991
140	5800
2 cammes nel bas. - Camere scoppio semisferic.	
Monodisco a secco	
Trazione anteriore - giunti omocinetici	
4 velocità e RM	
4 freni a disco con servofreno	
Indipendente con balestra trasversale	
Assale rigido e balestre longitudinali	
2650	1300/1280
4580	1610
165 x 15	
1250	
180	
483	

Flavia 2000 820 010

1971-1972	
820 000 / 4 cilindri contrapposti (carb.)	
89 x 80	1991
114	5800
2 cammes nel bas. - Camere scoppio semisferic.	
Monodisco a secco	
Trazione anteriore - giunti omocinetici	
4 velocità e RM	
4 freni a disco con servofreno	
Indipendente con balestra trasversale	
Assale rigido e balestre longitudinali	
2650	1300/1280
4580	1610
165 x 15	
1240	
175	
624	

Flavia 2000 I 820 410

1971	
820 400 / 4 cilindri contrapposti (iniez.)	
89 x 80	1991
131	5800
2 cammes nel bas. - Camere scoppio semisferic.	
Monodisco a secco	
Trazione anteriore - giunti omocinetici	
4 velocità e RM	
4 freni a disco con servofreno	
Indipendente con balestra trasversale	
Assale rigido e balestre longitudinali	
2650	1300/1280
4580	1610
165 x 15	
1250	
180	
67	

**FLAVIA CONVERTIBILE VIGNALE****FLAVIA BERLINA**

Modello	Lancia 2000 820 210		
Anni di produzione	1971-1972		
Motore: tipo / schema	820 200 / 4 cilindri contrapposti (carb.)		
Alésaggio/corsa mm - cilindrata cc	89 x 80	1991	
Potenza cv - regime giri/l'	115	6000	
Distribuzione	2 valvole nel bas. - Camere scoppio emisferic.		
Frizione	Monodisco a secco		
Trasmissione	Trazione anteriore - giunti omocinetic		
Cambio	5 velocità e RM		
Freni di esercizio	4 freni a disco con servofreno		
Sospensione anteriore	Indipendente con balestra trasversale		
Sospensione posteriore	Assale rigido e balestre longitudinali		
Passo mm - carreggiata ant./post. mm	2650	1300/1280	
Lunghezza mm - larghezza mm	4580	1610	
Pneumatici	165 x 15		
Peso kg	1235		
Velocità max. km/h	175		
Numero esemplari costruiti	820 210	820 416	complessiv. 14196
Prezzo all'epoca lire			
Prezzo 1991 lire			

Modello	Lancia 2000 IE 820 416		
Anni di produzione	1972-1973		
Motore: tipo / schema	820 406 / 4 cilindri contrapposti (iniezione)		
Alésaggio/corsa mm - cilindrata cc	89 x 80	1991	
Potenza cv - regime giri/l'	125	6000	
Distribuzione	2 valvole nel bas. - Camere scoppio emisferic.		
Frizione	Monodisco a secco		
Trasmissione	Trazione anteriore - giunti omocinetic		
Cambio	5 velocità e RM		
Freni di esercizio	4 freni a disco con servofreno		
Sospensione anteriore	Indipendente con balestra trasversale		
Sospensione posteriore	Assale rigido e balestre longitudinali		
Passo mm - carreggiata ant./post. mm	2650	1300/1280	
Lunghezza mm - larghezza mm	4580	1610	
Pneumatici	165 x 15		
Peso kg	1235		
Velocità max. km/h	180		
Numero esemplari costruiti	820 210	820 416	complessiv. 14196
Prezzo all'epoca lire			
Prezzo 1991 lire			



FLAVIA II SERIE



FLAVIA COUPÉ PININFARINA

Flavia coupé/Convertibile 815 130/134		
1962-1963		
815 100 / 4 cilindri contrapposti		
89 x 80		1991
90		5800
2 cammes nel bas. - Camere scoppio semisferic.		
Monodisco a secco		
Trazione anteriore - giunti omocinetic		
4 velocità e RM		
4 freni a disco con servofreno		
Indipendente con balestra trasversale		
Assale rigido e balestre longitudinali		
2480		1300/1280
4485-4340		1610
165 x 15		
1160		1150
171		
3725 (coupé)		
2.145.000 (coupé)		2.225.000 (conv.)
27.075.000 (coupé)		26.121.000 (conv.)

Flavia coupé/Conv. sp. 815 330/334/332		
1963-1965		
815 300-815 500 (sport) 4 cilindri contrap.		
88 x 74		1800
88 5650		95 (sport) 6000
2 cammes nel bas. - Camere scoppio semisfer.		
Monodisco a secco		
Trazione anteriore - giunti omocinetic		
4 velocità e RM		
4 freni a disco con servofreno		
Indipendente con balestra trasversale		
Assale rigido e balestre longitudinali		
2480		1300/1280
4485-4340-4460		1635
165 x 15		
1160	1150	1060
173	173	180
15568 (coupé)		877 (conv.)
2.448.000 cp.	2.376.000 cv.	2.669.000 sp.
28.739.000 cp.-	27.894.000 cv.-	30.630.000 sp.

Flavia coupé/Conv. sp. 815 430/434/432		
1963-1968		
815 400 / 4 cilindri contrapposti (iniezione)		
88 x 74		1800
102		5800
2 cammes nel bas. - Camere scoppio semisfer		
Monodisco a secco		
Trazione anteriore - giunti omocinetic		
4 velocità e RM		
4 freni a disco con servofreno		
Indipendente con balestra trasversale		
Assale rigido e balestre longitudinali		
2480		1300/1280
4485-4340-4460		1635
165 x 15		
1160	1150	1060
180	180	108
15568 (coupé)	528 (sport)	877 (convert.)



FLAVIA CONVERTIBILE

Modello	Flavia coupé 820 030	Flavia coupé 820 430
Anni di produzione	1969	1969-1971
Motore: tipo / schema	820 000 / 4 cilindri contrapposti (carburatori)	820 430 / 4 cilindri contrapposti (iniezione)
Alésaggio/corsa mm - cilindrata cc	83 x 74 1800	88 x 74 1800
Potenza cv - regime giri/1'	131 5800	140 5800
Distribuzione	2 cammes nel bas. - Camere scoppio semisfer.	2 cammes nel bas. - Camere scoppio semisfer.
Frizione	Monodisco a secco	Monodisco a secco
Trasmissione	Trazione anteriore - giunti omocinetic	Trazione anteriore - giunti omocinetic
Cambio	4 velocità e RM	4 velocità e RM
Freni di esercizio	4 freni a disco con servofreno	4 freni a disco con servofreno
Sospensione anteriore	Indipendente con balestra trasversale	Indipendente con balestra trasversale
Sospensione posteriore	Assale rigido e balestre longitudinali	Assale rigido e balestre longitudinali
Passo mm - carreggiata ant./post. mm	2480 1300/1280	2480 1300/1280
Lunghezza mm - larghezza mm	4540 1605	4540 1605
Pneumatici	165 x 15	165 x 15
Peso kg	1190	1200
Velocità max. km/h	185	190
Numero esemplari costruiti	3458	705
Prezzo all'epoca lire		
Prezzo 1991 lire		



FLAVIA SPORT ZAGATO

Lancia 2000 coupé 820 230

1971-1972	
820 000 / 4 cilindri contrapposti (carburatori)	
89 x 80	1991
115	6000
2 cammes nel bas. - Camere scoppio semisfer.	
Monodisco a secco	
Trazione anteriore - giunti omocinetici	
5 velocità e RM	
4 freni a disco con servofreno	
Indipendente con balestra trasversale	
Assale rigido e balestre longitudinali	
2480	1300/1280
4555	1332/1288
165 x 15	
1200	
185	
820 230-820 436	complessiv. 2173

Lancia HF coupé 820 436

1972-1973	
820 406 4 cilindri contrap. (iniezione)	
89 x 80	1991
125	6000
2 cammes nel bas. - Camere scoppio semisfer.	
Monodisco a secco	
Trazione anteriore - giunti omocinetici	
5 velocità e RM	
4 freni a disco con servofreno	
Indipendente con balestra trasversale	
Assale rigido e balestre longitudinali	
2480	1300/1280
4555	1332/1288
165 x 15	
1200	
190	
820 230-820 436	complessiv. 2713

Fulvia berlina 818 000

1963-1964	
818 000 / 4 cil. a V stret. (13°) inclin. (45°)	
72 x 67	1091
58	6000
Doppio albero a cammes in testa	
Monodisco a secco	
Trazione anteriore - giunti omocinetici	
4 velocità e RM	
4 freni a disco con servofreno	
Indipendente con balestra trasversale	
Assale rigido e balestre longitudinali	
2480	1300/1280
4160	1555
155 x 14	
1030	
138	
32200	
1.395.000	
16.377.000	

FULVIA

La Fulvia ha storia tecnica parallela a quella della Flavia ed uguale schema distributivo. Per quanto riguarda il motore viene però ripreso lo schema a V stretto, con un'unità del tutto nuova, dopo alcune prove condotte parallelamente con un motore Appia opportunamente modificato e inclinato a 45 gradi per ridurre gli ingombri in altezza. Il motore definitivo della Fulvia ha, come il precedente dell'Appia, il corpo cilindri separato dal carter motore. L'albero a gomiti ruota però su tre supporti di banco e la distribuzione è a doppio albero a cammes in testa, comandati da catena. Anche la nuova unità motrice nasce inclinata di 45 gradi permettendo un sensibile abbassamento del cofano motore.

Come per la Flavia tutta la meccanica anteriore è concentrata su un telaio ausiliario che raggruppa in un unico blocco motore, cambio, guida, sospensione, freni ed impianto di raffreddamento. Molte parti, fra cui il cambio e gli organi di sospensione, sono comuni alle due vetture, anche la sospensione posteriore, ad assale rigido è quasi identica. Si può così sfruttare gli stessi gruppi di macchine utensili per produrre le parti omologhe delle due vetture.

I 58 cv a 6000 giri che potenziano la Fulvia non sono molti, specie se messi in relazione al corpo vettura che, in ossequio ai rigidi parametri di sicurezza e comfort imposti come obiettivo, è piuttosto pesante. Già l'anno successivo compare la versione 2C a doppio carburatore che dispone di 71 cv per crescere poi progressivamente, con



FLAVIA COUPÉ PININFARINA

Modello
<i>Anni di produzione</i>
<i>Motore: tipo / schema</i>
<i>Alésaggio/corsa mm - cilindrata cc</i>
<i>Potenza cv - regime giri/1'</i>
<i>Distribuzione</i>
<i>Frizione</i>
<i>Trasmissione</i>
<i>Cambio</i>
<i>Freni di esercizio</i>
<i>Sospensione anteriore</i>
<i>Sospensione posteriore</i>
<i>Passo mm - carreggiata ant./post. mm</i>
<i>Lunghezza mm - larghezza mm</i>
<i>Pneumatici</i>
<i>Peso kg</i>
<i>Velocità max. km/h</i>
<i>Numero esemplari costruiti</i>
<i>Prezzo all'epoca lire</i>
<i>Prezzo 1991 lire</i>

Fulvia 2C 818 100
1964-1967
818 100 / 4 cil. a V stret. (13°) inclin. 45°
72 x 67 1091
71 6200
Doppio albero a cammes in testa
Monodisco a secco
Trazione anteriore - giunti omocinetici
4 velocità e RM
4 freni a disco con servofreno
Indipendente con balestra trasversale
Assale rigido e balestre longitudinali
2480 1300/1280
4110 1555
155 x 14
1030
145
48266
1.365.000
15.128.000

Fulvia GT 818 200-818 211
1967-1968
818 130/202 4 cil. a V stret. (13°) inclin. 45°
76 x 67 1216 75 x 69,7 1231
80 6200
Doppio albero a cammes in testa
Monodisco a secco
Trazione anteriore - giunti omocinetici
4 velocità e RM
4 freni a disco con servofreno
Indipendente con balestra trasversale
Assale rigido e balestre longitudinali
2480 1300/1280
4110 1555
155 x 14
1030
152
33779

un aumento di cilindrata a 1220 e aggiornamenti vari, fino agli 85 cv della versione finale, di nuova carrozzeria, dotata di cambio a 5 marce e con la cilindrata portata a 1300 cc.

Secondo i programmi di fabbrica, nel 1965 viene allestita la versione coupé, che, attraverso varie versioni e potenziamenti resterà in produzione fino al 1976. Per questa vettura, diversamente dalle tradizioni Lancia non ci si affida alla Pininfarina, né per il «design» che è, come per la berlina, di Piero Castagnero, uno stilista esterno che da tempo collabora con la casa di Torino, né per la costruzione, che viene totalmente impostata a Chivasso, per sfruttare a pieno ritmo le attrezzature, finalmente adeguate, del nuovo stabilimento.

La Fulvia coupé nasce con un passo ridotto di 15 cm rispetto alla berlina e un peso di 960 kg; il motore di 1216 cc ha una potenza di 80 cv e la velocità massima di 160 kmh. Ci sono tutte le premesse per un buon successo commerciale, che infatti non manca: la coupé della Lancia si evolve attraverso una serie progressiva di aggiornamenti meccanici, l'aumento della cilindrata a 1300 e poi a 1600, l'adozione del cambio a 5 marce ma, per la verità, nessun intervento radicale a livello di carrozzeria, a testimonianza di un azzeccato studio di «design» iniziale. C'è però un fattore che contribuisce a mantenere la Fulvia coupé fresca ed attuale nel tempo: il suo progressivo e felice impegno nelle competizioni rallistiche. Per questa attività vengono allestite le versioni HF prima di 1300 e poi di 1600 con 101 e 114 cv, alleggerite e appositamente studiate per essere potenziate nei



FULVIA BERLINA

Fulvia GTE 818 310

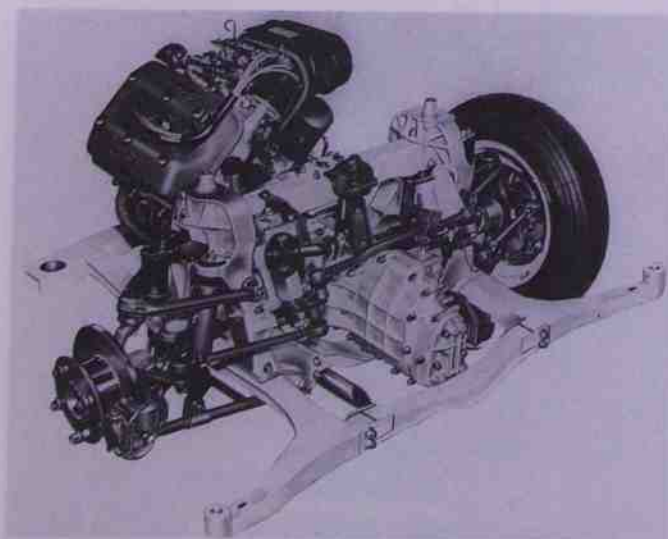
1968	
818 302 / 4 cil. a V stret. (13°) inclin. di 45°	
77 x 69,7	1298
87	6200
Doppio albero a cammes in testa	
Monodisco a secco	
Trazione anteriore - giunti omocinetici	
4 velocità e RM	
4 freni a disco con servofreno	
Indipendente con balestra trasversale	
Assale rigido e balestre longitudinali	
2480	1300/1280
4110	1555
155 x 14	
1030	
161	
10386	

Fulvia mod. Grecia 818 282-818 292

1968	
818 282 / 4 cil. a V stret. (13°) inclin. di 45°	
74 x 69,7	1199
87	6200
Doppio albero a cammes in testa	
Monodisco a secco	
Trazione anteriore - giunti omocinetici	
4 velocità e RM	
4 freni a disco con servofreno	
Indipendente con balestra trasversale	
Assale rigido e balestre longitudinali	
2480	1300/1280
4110	1555
155 x 14	
1030	
152	
656	

Fulvia II serie 818 610

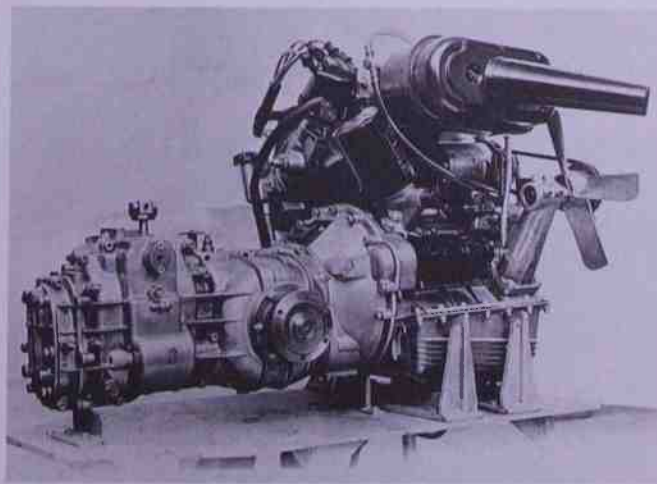
1969-1970	
818 302 / 4 cil. a V stret. (13°) inclin. di 45°	
77 x 69,7	1298
95	6200
Doppio albero a cammes in testa	
Monodisco a secco	
Trazione anteriore - giunti omocinetici	
4 velocità e RM	
4 freni a disco con servofreno	
Indipendente con balestra trasversale	
Assale rigido e balestre longitudinali	
2500	1300/1280
4155	1555
155 x 14	
1050	
161	
22319	



FULVIA: GRUPPO PROPULSORE COMPLETO

termini di regolamento per l'impiego in competizione.

Un'altra versione alternativa alla coupé è la berlina Sport, costruita da Zagato. Come sempre anticonformista nelle sue realizzazioni, il carrozziere milanese crea una vettura piacevole e di buona resa aerodinamica. Anche questa si rivela un successo, sia pur proporzionale all'area di mercato piuttosto ristretta per una tale tipologia di veicolo. È interessante rilevare che, a parità di allestimento meccanico, le berline di Zagato sono, grazie alla buona aerodinamica, mediamente più veloci della coupé di una decina di chilometri. Anche questo è un fattore di successo.



FULVIA: MOTORE E CAMBIO

Modello
<i>Anni di produzione</i>
<i>Motore: tipo / schema</i>
<i>Allesaggio/corsa mm - cilindrata cc</i>
<i>Potenza cv - regime giri/1'</i>
<i>Distribuzione</i>
<i>Frizione</i>
<i>Trasmissione</i>
<i>Cambio</i>
<i>Freni di esercizio</i>
<i>Sospensione anteriore</i>
<i>Sospensione posteriore</i>
<i>Passo mm - carreggiata ant./post. mm</i>
<i>Lunghezza mm - larghezza mm</i>
<i>Pneumatici</i>
<i>Peso kg</i>
<i>Velocità max. km/h</i>
<i>Numero esemplari costruiti</i>
<i>Prezzo all'epoca lire</i>
<i>Prezzo 1991 lire</i>

Fulvia II Serie 818 692
1969-1970
818 282 / 4 cil. a V stret. (13°) inclin. 45°
74 x 69,7 1199
87 6200
Doppio albero a cammes in testa
Monodisco a secco
Trazione anteriore - giunti omocinetici
4 velocità e RM
4 freni a disco con servofreno
Indipendente con balestra trasversale
Assale rigido e balestre longitudinali
2500 1300/1280
4155 1555
155 x 14
1050
152
690

Fulvia II Serie 818 612
1970-1972
818 302 / 4 cil. a V stret. (13°) inclin. di 45°
77 x 69,77 1298
85 6200
Doppio albero a cammes in testa
Monodisco a secco
Trazione anteriore - giunti omocinetici
5 velocità e RM
4 freni a disco con servofreno
Indipendente con balestra trasversale
Assale rigido e balestre longitudinali
2500 1300/1280
4155 1555
155 x 14
1060
160
41687



FULVIA GTE

Fulvia II Serie 818 694

1970-1972	
818 282 / 4 cil. a V stret. (13°) inclin. di 45°	
74 x 69,7	1199
78	6200
Doppio albero a cammes in testa	
Monodisco a secco	
Trazione anteriore - giunti omocineuci	
5 velocità e RM	
4 freni a disco con servofreno	
Indipendente con balestra trasversale	
Assale rigido e balestre longitudinali	
2500	1300/1280
4155	1555
155 x 14	
1060	
152	
2114	

Fulvia coupé 818 130

1965-1967	
818 100 / 4 cil. a V stret. (13°) inclin. di 45°	
76 x 67	1216
80	6200
Doppio albero a cammes in testa	
Monodisco a secco	
Trazione anteriore - giunti omocinetici	
4 velocità e RM	
4 freni a disco con servofreno	
Indipendente con balestra trasversale	
Assale rigido e balestre longitudinali	
2330	1300/1280
3975	1555
145 x 14	
960	
160	
20436	
1.545.000	
16.410.000	

Fulvia coupé 818 330

1967-1968	
818 302 / 4 cil. a V stret. (13°) inclin. di 45°	
77 x 69,7	1298
87	6200
Doppio albero a cammes in testa	
Monodisco a secco	
Trazione anteriore - giunti omocinetici	
4 velocità e RM	
4 freni a disco con servofreno	
Indipendente con balestra trasversale	
Assale rigido e balestre longitudinali	
2330	1300/1280
3975	1555
145 x 14	
970	
168	
17850	



FULVIA II SERIE



FULVIA COUPÉ

Modello	Fulvia coupé HF 818 340		Fulvia coupé S 818 360	
Anni di produzione	1967-1960		1968-1970	
Motore: tipo / schema	818 342 / 4 cil. a V stret. (13°) inclin. 45°		818 303 / 4 cil. a V stret. (13°) inclin. 45°	
Alésaggio/corsa mm - cilindrata cc	77 x 69,7	1298	77 x 69,7	1298
Potenza cv - regime giri/1'	101	6500	103	6200
Distribuzione	Doppio albero a cammes in testa		Doppio albero a cammes in testa	
Frizione	Monodisco a secco		Monodisco a secco	
Trasmissione	Trazione anteriore - giunti omocinetici		Trazione anteriore - giunti omocinetici	
Cambio	4 velocità e RM		4 velocità e RM	
Freni di esercizio	4 freni a disco con servofreno		4 freni a disco con servofreno	
Sospensione anteriore	Indipendente con balestra trasversale		Indipendente con balestra trasversale	
Sospensione posteriore	Assale rigido e balestre longitudinali		Assale rigido e balestre longitudinali	
Passo mm - carreggiata ant./post. mm	2330	1300/1280	2330	1300/1280
Lunghezza mm - larghezza mm	3975	1555	3975	1555
Pneumatici	145 x 14		145 x 14	
Peso kg	825		825	
Velocità max. km/h	174		173	
Numero esemplari costruiti	882		16827	
Prezzo all'epoca lire	1.745.000			
Prezzo 1991 lire	17.814.000			



FULVIA COUPÉ HF



FULVIA COUPÉ SAFARI

Fulvia coupé 1.6 HF 818 540		
1968-1970		
815 540 / 4 cil. a V. stret. (13°) inclin. di 45°		
82 x 75		1584
114/130		6500/6600
Doppio albero a cammes in testa		
Monodisco a secco		
Trazione anteriore - giunti omocinetic		
5 velocità e RM		
4 freni a disco con servofreno		
Indipendente con balestra trasversale		
Assale rigido e balestre longitudinali		
2330		1330/1280
3975		1555
145 x 14		
900		
180		
1258		

Fulvia coupé 818 630		
1970-1976		
818 303 / 4 cil. a V stret. (13°) inclin. di 45°		
77 x 69.7		1298
90		6200
Doppio albero a cammes in testa		
Monodisco a secco		
Trazione anteriore - giunti omocinetic		
5 velocità e RM		
4 freni a disco con servofreno		
Indipendente con balestra trasversale		
Assale rigido e balestre longitudinali		
2330		1300/1280
3975		1555
155 x 14		
970		
170		
78922		

Fulvia coupé HF 818 740		
1970-1973		
815 540 / 4 cil. a V stret. (13°) inclin. di 45°		
82 x 75		1584
114		6500
Doppio albero a cammes in testa		
Monodisco a secco		
Trazione anteriore - giunti omocinetic		
5 velocità e RM		
4 freni a disco con servofreno		
Indipendente con balestra trasversale		
Assale rigido e balestre longitudinali		
2330		1300/1280
3975		1555
145 x 14		
900		
180		
3690		



FULVIA COUPÉ S

Modello	Fulvia sport 818 132	
<i>Anni di produzione</i>	1965-1967	
<i>Motore: tipo / schema</i>	818 030 / 4 cil. a V stret. (13°) inclin. di 45°	
<i>Alésaggio/corsa mm - cilindrata cc</i>	76 x 67	1216
<i>Potenza cv - regime giri/1'</i>	80	6200
<i>Distribuzione</i>	Doppio albero a cammes in testa	
<i>Frizione</i>	Monodisco a secco	
<i>Trasmissione</i>	Trazione anteriore - giunti omocinetic	
<i>Cambio</i>	4 velocità e RM	
<i>Freni di esercizio</i>	4 freni a disco con servofreno	
<i>Sospensione anteriore</i>	Indipendente con balestra trasversale	
<i>Sospensione posteriore</i>	Assale rigido e balestre longitudinali	
<i>Passo mm - carreggiata ant./post. mm</i>	2330	1300/1280
<i>Lunghezza mm - larghezza mm</i>	4090	1570
<i>Pneumatici</i>	145 x 14	
<i>Peso kg</i>	915	
<i>Velocità max. km/h</i>	169	
<i>Numero esemplari costruiti</i>	202	
<i>Prezzo all'epoca lire</i>	1.890.000	
<i>Prezzo 1991 lire</i>	20.074.000	

Fulvia Sport 1300 818 332
1967-1969
818 302 / 4 cil. a V stret. (13°) inclin. 45°
77 x 69,7
87
1298
6200
Doppio albero a cammes in testa
Monodisco a secco
Trazione anteriore - giunti omocinetic
4 velocità e RM
4 freni a disco con servofreno
Indipendente con balestra trasversale
Assale rigido e balestre longitudinali
2330
1300/1280
4090
1570
145 x 14
935
176
1602



FULVIA SPORT ZAGATO

Fulvia Sport 818 362		
1968-1970		
818 303 / 4 cil. a V stret. (13°) inclin. di 45°		
77 x 69.7		1298
103		6200
Doppio albero a cammes in testa		
Monodisco a secco		
Trazione anteriore - giunti omocinetici		
4 velocità e RM		
4 freni a disco con servofreno		
Indipendente con balestra trasversale		
Assale rigido e balestre longitudinali		
2330		1300/1280
4090		1570
145 x 14		
935		
180		
1898		

Fulvia sport 818 650		
1970-1971		
818 303 / 4 cil. a V stret. (13°) inclin. di 45°		
77 x 69.7		1298
90		6200
Doppio albero a cammes in testa		
Monodisco a secco		
Trazione anteriore - giunti omocinetici		
5 velocità e RM		
4 freni a disco con servofreno		
Indipendente con balestra trasversale		
Assale rigido e balestre longitudinali		
2330		1300/1280
4090		1570
145 x 14		
960		
180		
2600		

Fulvia sport 1600 818 750		
1971-1973		
818 540 / 4 cil. a V stret. (13°) inclin. di 45°		
82 x 75		1584
114		6500
Doppio albero a cammes in testa		
Monodisco a secco		
Trazione anteriore - giunti omocinetici		
5 velocità e RM		
4 freni a disco con servofreno		
Indipendente con balestra trasversale		
Assale rigido e balestre longitudinali		
2330		1300/1280
4090		1570
145 x 14		
960		
190		
800		



FULVIA COUPÉ

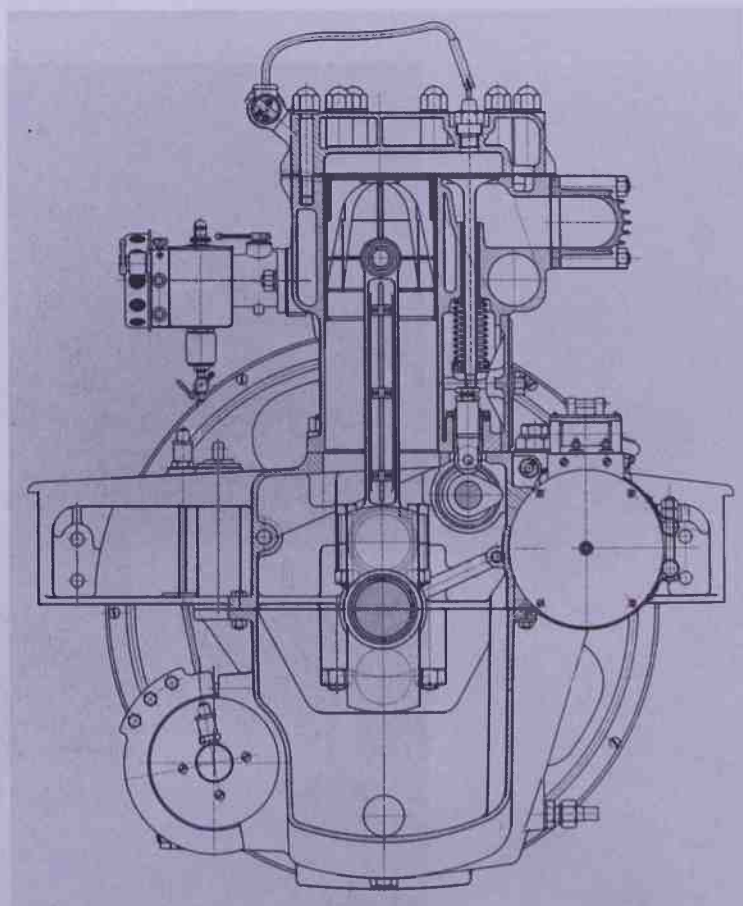
Modello
<i>Anni di produzione</i>
<i>Motore: tipo / schema</i>
<i>Alésaggio/corsa mm - cilindrata cc</i>
<i>Potenza cv - regime giri/1'</i>
<i>Distribuzione</i>
<i>Frizione</i>
<i>Trmissione</i>
<i>Cambio: tipo / n. marce</i>
<i>Freni di esercizio</i>
<i>Sospensione anteriore</i>
<i>Sospensione posteriore</i>
<i>Passo mm - carreggiata ant./post. mm</i>
<i>Lunghezza mm - larghezza mm</i>
<i>Pneumatici</i>
<i>Peso kg/portata</i>
<i>Velocità max. km/h</i>
<i>Numero esemplari costruiti</i>

1Z militare
1912-1916
61 / 4 cilindri in linea monoblocco
110 x 130 4940
70 2200
Valvole laterali
Multidisco a secco
Albero cardanico
105 / 4 velocità e RM
Sulle ruote post. e sulla trasm. com. mecc.
Assale rigido e balestre
Ponte rigido e balestre
3350 1400/1400
5100 1750
935 x 135
(Chassis) 1700 2650
60
91

Jota militare
1915-1920
61 / 4 cilindri in linea monoblocco
110 x 130 4940
70 2200
Valvole laterali
Multidisco a secco
Albero cardanico
106 / 4 velocità e RM
Sulle ruote post. e sulla trasm. com. mecc.
Assale rigido e balestre
Ponte rigido e balestre
3600 1400/1428
5210 1750
895 x 135
(Chassis) 2100 2500
65
2131

1Z MILITARE

È il primo autocarro costruito da Vincenzo Lancia con inizio della produzione nel 1912 su commessa militare. Viene impiegato nella campagna di Libia. Non ci sono differenze meccaniche sostanziali fra l'autotelaio dell'1Z e quello della Theta, la vettura che verrà messa in vendita poco dopo, salvo una carreggiata leggermente più larga e l'adozione di ruote metalliche e gommatura differente. L'identità fra autotelai per vetture e per autocarri non è cosa solo di Lancia ma generalizzata, almeno fino alla fine del conflitto mondiale, e dovuta principalmente al fatto che le strade erano strette e più larghi e lunghi di tanto, l'autocarro o la vettura non potevano essere. La differenziazione non era quindi necessaria, almeno per chi possedeva chassis di base sufficientemente robusti, semplici ed affidabili, nonché motori insensibili a qualunque strapazzo. Questo è appunto il caso della Lancia che, con il motore tipo 61 e lo chassis di serie, allestisce in breve tempo un ottimo carro.



MOTORE TIPO 64 PER AUTOCARRO

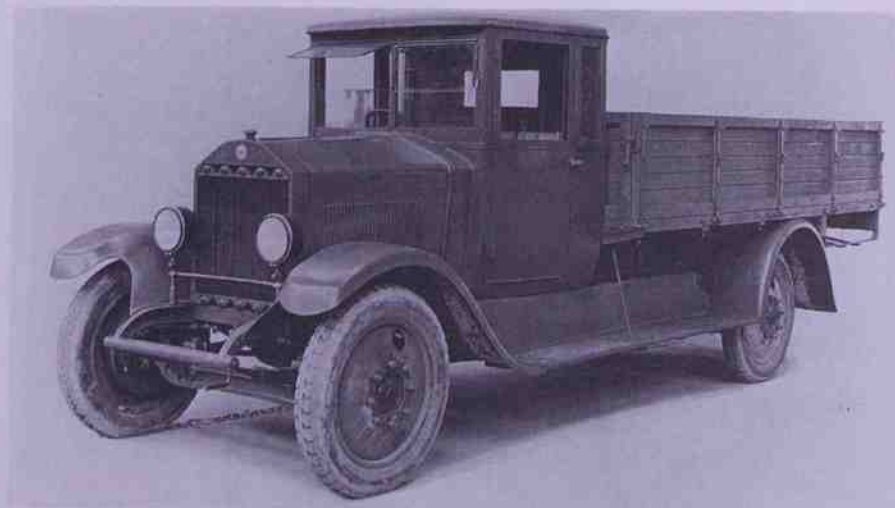
Djota		
1915-1919		
61 / 4 cilindri in linea monoblocco		
110 x 130		4940
70		2200
Valvole laterali		
Multidisco a secco		
Albero cardanico		
106 / 4 velocità e RM		
Sulle ruote post. e sulla trasm. com. mecc.		
Assale rigido e balestre		
Ponte rigido e balestre		
3000	1430/1428	
4420		1700
935 x 135		
(Chassis) 1700		2900
60		
170		

Trjota		
1921-1922		
64 / 4 cilindri in linea monoblocco		
110 x 130		4940
70		2200
Valvole laterali		
Multidisco a secco		
Albero cardanico		
107 / 4 velocità e RM		
Sulle ruote post. e sulla trasm. com. mecc.		
Assale rigido e balestre		
Ponte rigido e balestre		
3350	1430/1428	
4875		1700
895 x 135		
(Chassis) 1650		2650
65		
256		

Tetrajota		
1921-1928		
64 / 4 cilindri in linea monoblocco		
110 x 130		4940
70		2200
Valvole laterali		
Multidisco a secco		
Albero cardanico		
107 / 4 velocità e RM		
Sulle ruote post. e sulla trasm. com. mecc.		
Assale rigido e balestre		
Ponte rigido e balestre		
3850	1648/1610	
5830		2050
34 x 7		
(Chassis) 1700		2800
65		
417		

SERIE JOTA

Dall'inizio del conflitto e fino al 1935 la Lancia mantiene in costante produzione una serie di autotelai per uso militare e civile, la serie che va appunto dal modello Jota fino all'Eptajota finale, praticamente identici come meccanica e variati fra loro soltanto per dimensioni. Il motore è sempre il solito tipo 61, 4 cilindri, a valvole laterali monoblocco fino al Djota; il Trjota monterà il tipo 64, modificato soltanto in alcuni dettagli. Quest'unità resterà la stessa anche per gli ultimi chassis per omnibus del 1935. Anche il cambio di velocità viene sostituito sul Trjota con il tipo 107, montato in semiblocco con il motore. Sembra immobilismo tecnico ma non è proprio così. Già lo Jota è equipaggiato di impianto elettrico di illuminazione e motore di avviamento e tutti i veicoli adottano gli stessi ritrovati tecnici montati sulle autovetture. Si tratta di autocarri di gran classe, dei Lancia a tutti gli effetti. Negli anni successivi alla fine della prima guerra mondiale c'è un momento di crisi per i veicoli industriali, che coinvolge anche la Lancia: ci sono fortunatamente le vetture, richiestissime, a salvare la situazione. La ripresa vera della produzione di autocarri avviene con il Pentajota che esce nel 1924. Il passo degli autotelai commerciali si va via via allungando e così allargando la carreggiata: è segno che la rete stradale migliora e, parimenti, aumenta il trasporto di persone e di merci a mezzo strada. Dal Pentajota all'Eptajota finale, gli chassis sono previsti indifferentemente per essere carrozzati ad omnibus o a carro da trasporto anche se la prima destinazione è quella numericamente più elevata. La produzione di telai della serie Jota, in vent'anni, è di 7.000 unità. Chissà che qualcuno, in qualche parte del mondo, non sia ancora in esercizio.



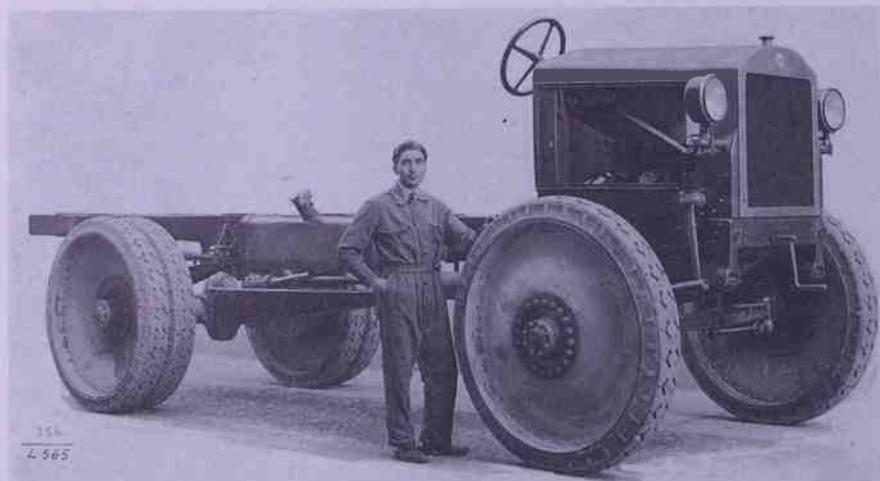
PENTAJOTA AUTOCARRO PER LA RUSSIA



OMNIBUS PENTAJOTA

Modello	Pentajota 254 normale	
Anni di produzione	1924-1929	
Motore: tipo / schema	64 / 4 cilindri in linea monoblocco	
Alésaggio/corsa mm - cilindrata cc	110 x 130	4940
Potenza cv - regime giri/l'	70	2200
Distribuzione	Valvole laterali	
Frizione	Multidisco a secco	
Trmissione	Albero cardanico	
Cambio: tipo / n. marce	111 / 4 velocità e RM	
Freni di esercizio	Ruote ant. trasm. a ped. - ruote post. a mano	
Sospensione anteriore	Assale rigido e balestre	
Sospensione posteriore	Ponte rigido e balestre	
Passo mm - carreggiata ant./post. mm	4310	1648/1610
Lunghezza mm - larghezza mm	6138	2048
Pneumatici	34 x 7	
Peso kg / portata	(Chassis) 2300	6300
Velocità max. km/h	55	
Numero esemplari costruiti	254 norm./corto	complessiv. 2191

Modello	Pentajota 254 corto	
Anni di produzione	1924-1933	
Motore: tipo / schema	64 / 4 cilindri in linea monoblocco	
Alésaggio/corsa mm - cilindrata cc	110 x 130	4940
Potenza cv - regime giri/l'	70	2200
Distribuzione	Valvole laterali	
Frizione	Multidisco a secco	
Trmissione	Albero cardanico	
Cambio: tipo / n. marce	111 / 4 velocità e RM	
Freni di esercizio	Ruote ant. trasm. a ped. - ruote post. a mano	
Sospensione anteriore	Assale rigido e balestre	
Sospensione posteriore	Ponte rigido e balestre	
Passo mm - carreggiata ant./post. mm	3850	1648/1610
Lunghezza mm - larghezza mm	5830	2048
Pneumatici	32 x 6	
Peso kg / portata	(Chassis) 2300	6300
Velocità max. km/h	55	
Numero esemplari costruiti	254 norm./corto	complessiv. 2191



TRATTORE PER ARTIGLIERIA
SU MECCANICA PENTAJOTA



SERIE JOTA: AUTOBUS URBANO E AUTOCARRO

Esajota 254 autobus

1926	
64 / 4 cilindri in linea monoblocco	
110 x 130	4940
70	2200
Valvole laterali	
Multidisco a secco	
Albero cardanico	
111 / 4 velocità e RM	
Ruote ant. trasm. a ped. - ruote post. a mano	
Assale rigido e balestre	
Ponte rigido e balestre	
5180	1648/1610
38 x 7	
(Chassis) 2600	7400
50	
13	

Eptajota 254 normale

1927-1935	
64 / 4 cilindri in linea monoblocco	
110 x 130	4940
70	2200
Valvole laterali	
Multidisco a secco	
Albero cardanico	
111 / 4 velocità e RM	
Ruote ant. trasm. a ped. - ruote post. a mano	
Assale rigido e balestre	
Ponte rigido e balestre	
4724	1648/1610
7008	2048
34 x 7	
(Chassis) 2450	6100
55	
254 norm./allung.	complessiv. 1985

Eptajota 254 allungato

1927-1935	
64 / 4 cilindri in linea monoblocco	
110 x 130	4940
70	2200
Valvole laterali	
Multidisco a secco	
Albero cardanico	
111 / 4 velocità e RM	
Ruote ant. trasm. a ped. - ruote post. a mano	
Assale rigido e balestre	
Ponte rigido e balestre	
5025	1648/1610
7708	2048
34 x 7	
(Chassis) 2450	6100
55	
254 norm./allung.	complessiv. 1985



CARRO OFFICINA SU TELAIO PENTAJOTA

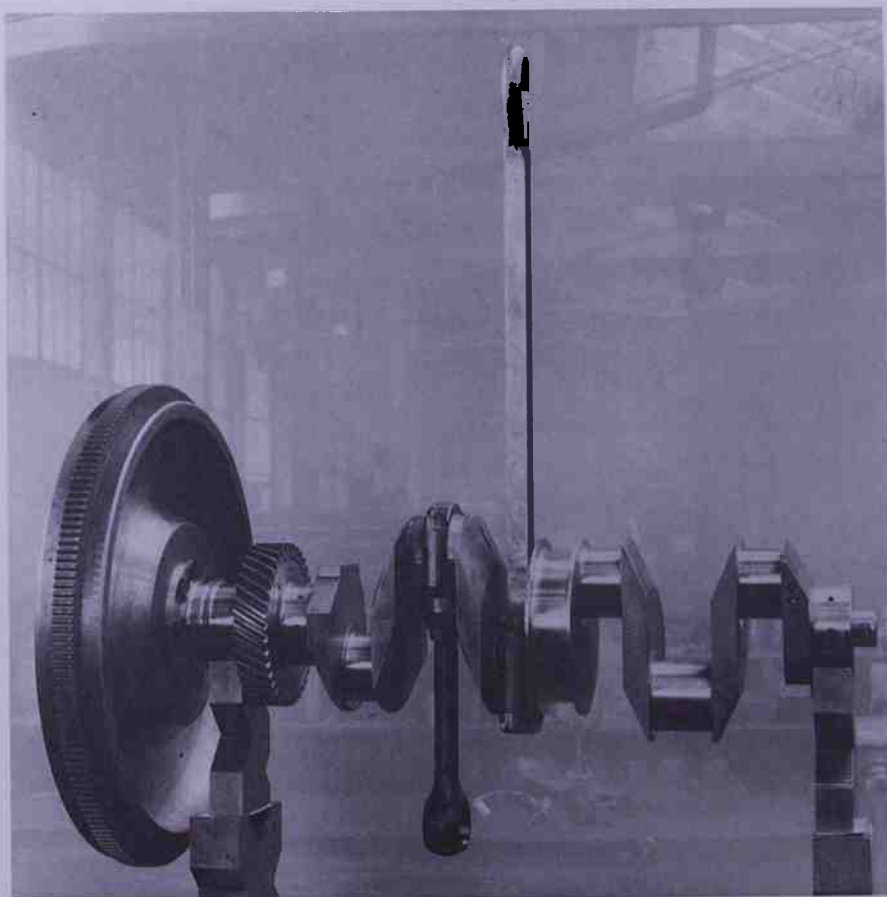
Modello
Anni di produzione
Motore: tipo / schema
Alésaggio/corsa mm - cilindrata cc
Potenza cv - regime giri/l'
Distribuzione
Frizione
Trasmissione
Cambio: tipo / n. marce
Freni di esercizio
Sospensione anteriore
Sospensione posteriore
Passo mm - carreggiata ant./post. mm
Lunghezza mm - larghezza mm
Pneumatici
Peso kg / portata
Velocità max. km/h
Numero esemplari costruiti

Omicron 256 corto
1927-1936
77 / 6 cilindri in linea
100 x 150 7060
90 1600
Valv. in testa inclin. - 2 cammes in testa
Monodisco a secco
Albero cardanico
116 / 4 velocità e RM
Meccanico sulle 4 ruote con servofreno
Assale rigido e balestre
Ponte rigido e balestre
5125 1864/1741
8315 2330
40 x 8
(Chassis) 3650 7950
45
256 corto/lungo complessiv. 551

Omicron 256 lungo
1927-1936
77 / 6 cilindri in linea
100 x 150 7060
90 1600
Valv. in testa inclin. - 2 cammes in testa
Monodisco a secco
Albero cardanico
116 / 4 velocità e RM
Meccanico sulle 4 ruote con servofreno
Assale rigido e balestre
Ponte rigido e balestre
5920 1864/1741
9110 2330
40 x 8
(Chassis) 3750 7950
45
256 corto/lungo complessiv. 551

OMICRON

La sua introduzione risale al 1927. Si tratta di un telaio inteso principalmente per trasporto pubblico; ha quindi un telaio particolarmente studiato per permettere un pianale il più basso possibile, nuovo tipo di ponte posteriore, un nuovo cambio, il tipo 116, sempre a quattro velocità. Il pezzo forte dell'Omicron è il motore: sei cilindri in linea con distribuzione a doppio albero in testa con comando diretto sulle valvole inclinate. La trasmissione del moto agli alberi a cammes è ottenuta con albero verticale ed ingranaggi elicoidali ad assi sghembi, come sulla Lambda. Sembra un motore da competizione anche se il suo regime massimo è limitato a 1600 giri, la potenza è di 90 cv. L'Omicron ha una affidabilità eccezionale; in qualche caso supera i due milioni di chilometri prima della revisione ma, in compenso, consuma in modo eccessivo. Il terreno è fertile per passare al motore diesel. Alcuni telai vengono equipaggiati con il nuovo motore bicilindrico a due tempi costruito su licenza Junker ed altri ancora con il tricilindrico dello stesso schema, elaborato dalla Lancia. Nel 1935, infine, sugli ultimi telai della serie viene collaudato il nuovo diesel a 5 cilindri che sarà poi del 3Ro.



INBIELLAGGIO MOTORE RO

Omicron 256 2C

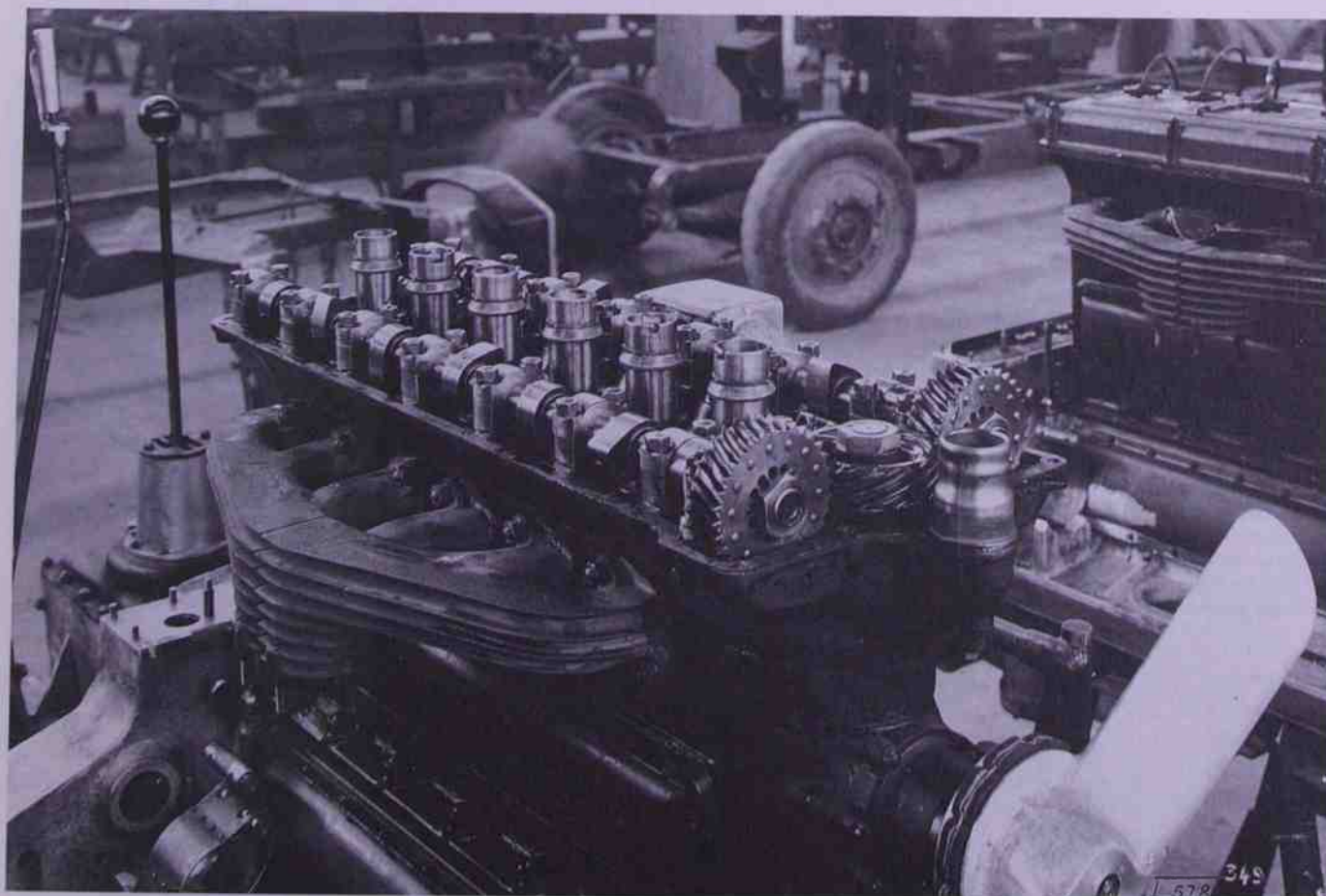
1934-1935	
89/2 cil. in linea 2 tempi-Diesel	
90 x 100/150	3180
64	1500
Luci di aspirazione e scarico sui cilindri	
Monodisco a secco	
Albero cardanico	
116-1 / 4 velocità e RM	
Meccanico sulle 4 ruote con servofreno	
Assale rigido e balestre	
Ponte rigido e balestre	
5125	1864/1741
7025	2330
38 x 8	
(Chassis) 4000	7600
49	
15	

Omicron 256 3C

1934-1936	
90/3 cil. in linea 2 tempi-Diesel	
108 x 100/150	4770
95	1500
Luci di aspirazione e scarico sui cilindri	
Monodisco a secco	
Albero cardanico	
116 / 4 velocità e RM	
Meccanico sulle 4 ruote con servofreno	
Assale rigido e balestre	
Ponte rigido e balestre	
5125 1864/1741	5920 1864/1741
7025 2330	8315 2330
38 x 8	
4000/7600	4150/7450
60	
35	

Omicron 256 5C

1935	
102/5 cil. in linea 2 tempi-Diesel	
108 x 150	6875
93	1860
Valvole in testa parallele	
Monodisco a secco	
Albero cardanico	
116 / 4 velocità e RM	
Meccanico sulle 4 ruote con servofreno	
Assale rigido e balestre	
Ponte rigido e balestre	
5125	1864/1741
7025	2330
40 x 8	
3900	8100
50	



DISTRIBUZIONE DEL MOTORE OMICRON

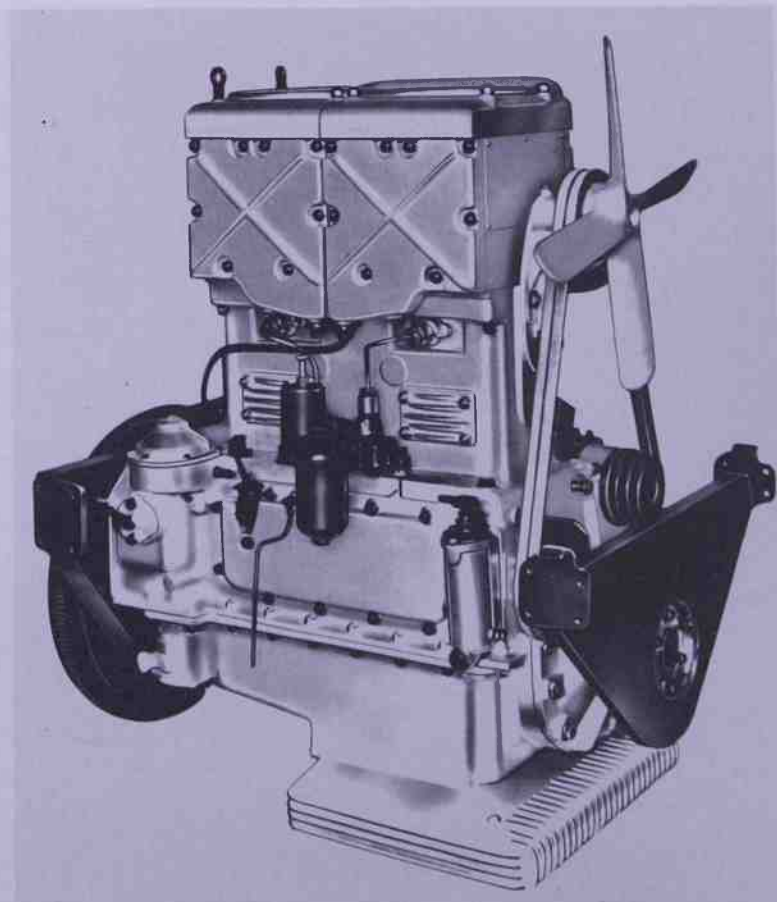
Modello
Anni di produzione
Motore: tipo / schema
Alesaggio/corsa mm - cilindrata cc
Potenza cv - regime giri/1'
Distribuzione
Frizione
Trasmissione
Cambio: tipo / n. marce
Freni di esercizio
Sospensione anteriore
Sospensione posteriore
Passo mm - carreggiata ant./post. mm
Lunghezza mm - larghezza mm
Pneumatici
Peso kg / portata
Velocità max. km/h
Numero esemplari costruiti

Ro 264 militare
1934-1938
89/2 cilindri in linea 2 tempi Diesel
90 x 100/150 3180
64 1500
Luci di aspirazione e scarico sui cilindri
Monodisco a secco
Albero cardanico
126 / 8 velocità e 2 RM
Mecc. su 4 r. con servofreno man. idr. su 4 r.
Assale rigido e balestre
Ponte rigido e balestre
3650 1810/1700
6410 2200
720,5 x 19,5
(Chassis) 3550 5300/6450
31,5
3056

Ro 264 conformità
1933-1939
89/2 cilindri in linea 2 tempi Diesel
90 x 100/150 3180
64 1500
Luci di aspirazione e scarico sui cilindri
Monodisco a secco
Albero cardanico
126 / 8 velocità e 2 RM
Mecc. su 4 r. con servofreno man. idr. su 4 r.
Assale rigido e balestre
Ponte rigido e balestre
4250 1915/1758 3650 1915/1758
7140 2300 6290 2300
9,75 x 20
(Chassis) 3650/3600 5400-5500/6350-6400
35
429

RO

Con il carro Ro, nel 1934 Vincenzo Lancia rientra nell'ottica delle forniture militari che negli anni immediatamente successivi alla fine del conflitto mondiale avevano creato all'azienda preoccupazioni e problemi economici. Si tratta di un autotelaio estremamente robusto ed adatto a tutti i terreni, dotato del motore bicilindrico costruito su licenza Junker. Per la prima volta viene adottato un cambio a quattro velocità e riduttore, così da disporre di 8 validi rapporti di trasmissione. Per ottemperare le richieste militari, oltre al normale sistema elettrico di avviamento, il carro è dotato di un sistema manuale ad inerzia che sfrutta l'energia di un volano e di un demoltiplicatore, per gli avviamenti di emergenza. Una versione civile del carro Ro è costruita parallelamente al modello militare, con dimensioni maggiorate di passo e carreggiata. Viene inoltre messo in produzione anche un modello a benzina con motore a quattro cilindri di 65 cavalli, destinato alle necessità militari nei conflitti coloniali. Il ciclo evolutivo del Ro si chiude con il modello Ro-Ro analogo agli altri, ma equipaggiato con il motore a tre cilindri, già adottato per l'Omicron 3C.



MOTORE BICILINDRICO RO

Ro-MB 364 militare

1935-1938	
98 / 4 cilindri in linea a benzina	
105 x 148	5120
65	1700
Valvole laterali	
Monodisco a secco	
Albero cardanico	
126 / 8 velocità e 2 RM	
Mecc. su 4 r. con servofreno. Man. idr. su 4 r.	
Assale rigido e balestre	
Ponte rigido e balestre	
3650	1850/1758
6390	2200
9.75 x 20	
(Chassis) 3600	5300/6400
40	
1701	

Ro-Ro 265 civile

1935-1939	
90 / 3 cilindri in linea 2 tempi-Diesel	
108 x 100/150	4770
95	1500
Luci di aspirazione e scarico sui cilindri	
Monodisco a secco	
Albero cardanico	
128 / 4 velocità e RM	
Meccanico sulle 4 ruote con servofreno	
Assale rigido e balestre	
Ponte rigido e balestre	
4650	1908/1850
7350	2500
11,25 x 24	
(Chassis) 5100	6900/8900
44	
302	

3Ro 464 civile

1938-1945	
102 / 5 cilindri in linea ciclo Diesel	
108 x 150	6875
93	1860
Valvole in testa parallele	
Monodisco a secco	
Albero cardanico	
3Ro / 8 velocità e 2 RM	
Mecc. su 4 r. con servofreno. Man. idr. su 4 r.	
Assale rigido e balestre	
Ponte rigido e balestre	
4300	1850/1774
7084	2348
270 x 20	
(Chassis) 4000	5500/8000
45	
1307	



AUTOCARRI MILITARI RO

3RO

E senz'altro il carro più famoso costruito dalla Lancia e, anche se messo in produzione dopo la morte di Vincenzo Lancia, rappresenta in pratica il suo testamento tecnico nel campo dei veicoli industriali. Il motore è lo stesso cinque cilindri diesel messo a punto su alcuni degli ultimi esemplari dell'Omicron, con 93 cv a 1860 giri, cambio a quattro velocità e riduttore, freni meccanici con servofreno e idraulici di soccorso, albero cardanico di trasmissione. Viene costruito in versione militare e civile, con varie lunghezze di passo, e anche, per usi militari speciali, con motore a benzina. La produzione del 3Ro continua per tutti gli anni della guerra e ancora fino al 1947. Vengono allestiti anche parecchie serie a passo allungato per trasporto passeggeri e, nel 1941, una versione a metano.

Modello	3Ro 564 militare	
Anni di produzione	1938-1943	
Motore: tipo / schema	102 / 5 cilindri in linea ciclo diesel	
Allesaggio/corsa mm - cilindrata cc	108 x 150	6875
Potenza cv - regime giri/1'	93	1860
Distribuzione	Valvole in testa parallele	
Frizione	Monodisco a secco	
Trasmissione	Albero cardanico	
Cambio: tipo / n. marce	3Ro / 8 velocità e 2 RM	
Freni di esercizio	Mecc. su 4 r. con servofreno man. idr. su 4 r.	
Sospensione anteriore	Assale rigido e balestre	
Sospensione posteriore	Ponte rigido e balestre	
Passo mm - carreggiata ant./post. mm	4300	1850/1774
Lunghezza mm - larghezza mm	7250	2350
Pneumatici	270 x 20	
Peso kg / portata	(Chassis) 4135	5545/7365
Velocità max. km/h	45	
Numero esemplari costruiti	9490	

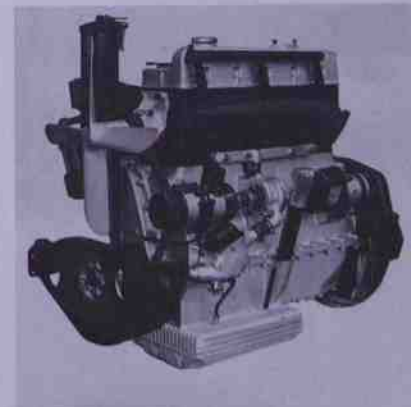
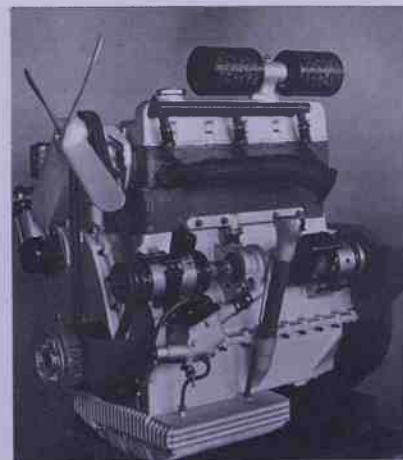
Modello	3Ro 266P-466PL autobus	
Anni di produzione	1939-1949	
Motore: tipo / schema	102 / 5 cilindri in linea ciclo diesel	
Allesaggio/corsa mm - cilindrata cc	108 x 150	6875
Potenza cv - regime giri/1'	93	1860
Distribuzione	Valvole in testa parallele	
Frizione	Monodisco a secco	
Trasmissione	Albero cardanico	
Cambio: tipo / n. marce	3Ro / 8 velocità e 2 RM	
Freni di esercizio	Mecc. su 4 r. con servofreno man. idr. su 4 r.	
Sospensione anteriore	Assale rigido e balestre	
Sospensione posteriore	Ponte rigido e balestre	
Passo mm - carreggiata ant./post. mm	PL 4850 1920/1770	P 5600-1920/1770
Lunghezza mm - larghezza mm	PL 9300 2350	P 9226 2500
Pneumatici	270 x 20	
Peso kg / portata	(Ch.) 4360-3900	7768/7640-7500/6600
Velocità max. km/h	PL 53,5	P 65
Numero esemplari costruiti	837	



3RO MILITARE



AUTOTRENO TURISMO SU TELAIO 3RO CARR. VIBERTI



MOTORE 3RO

3Ro 566P a metano

1941	
102C / 5 cilindri in linea ciclo otto	
108 x 150	6875
93	1860
4 valvole in testa parallele	
Monodisco a secco	
Albero cardanico	
3Ro / 8 velocità e 2 RM	
Mecc. su 4 r. con servofreno man. idr. su 4 r.	
Assale rigido e balestre	
Ponte rigido e balestre	
4850	1850/1774
6580	2210
270 x 20	
(Chassis) 3900	7670/6600
65	

3Ro 564B militare

1943-1945	
102B / 5 cilindri in linea a benzina	
102 x 150	6875
91	1860
4 valvole in testa parallele	
Monodisco a secco	
Albero cardanico	
3Ro / 8 velocità e 2 RM	
Mecc. su 4 r. con servofreno man. idr. su 4 r.	
Assale rigido e balestre	
Ponte rigido e balestre	
4300	1850/1774
7250	2350
270 x 20	
(Chassis) 4000	5300/6700
44.8	
408	

3Ro 564C

1946-1947	
102 / 5 cilindri in linea ciclo diesel	
108 x 150	6875
93	1860
4 valvole in testa parallele	
Monodisco a secco	
Albero cardanico	
3Ro / 8 velocità e 2 RM	
Mecc. su 4 r. con servofreno man. idr. su 4 r.	
Assale rigido e balestre	
Ponte rigido e balestre	
4300	1850/1774
7255 2350	7520 2500
270 x 20	
(Chassis) 4100	5450/6600
45	
3336	



3RO AUTOBOTTE TRASPORTO CARBURANTI

Modello	Esaro 267		Esaro 267 diesel	
Anni di produzione	1943-1946		1946	
Motore: tipo / schema	102B / 5 cilindri in linea a benzina		102B/N / 5 cilindri in linea ciclo Diesel	
Alésaggio/corsa mm - cilindrata cc	108 x 150	6875	108 x 150	6875
Potenza cv - regime giri/T'	91	1860	81	1860
Distribuzione	4 valvole in testa parallele		4 valvole in testa parallele	
Frizione	Monodisco a secco		Monodisco a secco	
Trasmissione	Albero cardanico		Albero cardanico	
Cambio	3Ro / 8 velocità e 2 RM		3Ro / 8 velocità e 2 RM	
Freni di esercizio	Mecc. su 4 r. con servofreno man. idr. su 4 r.		Mecc. su 4 r. con servofreno man. idr. su 4 r.	
Sospensione anteriore	Assale rigido e balestre		Assale rigido e balestre	
Sospensione posteriore	Ponte rigido e balestre		Ponte rigido e balestre	
Passo mm - carreggiata ant./post. mm	3650	1782/1710	3650	1782/1710
Lunghezza mm - larghezza mm	6580	2210	6580	2210
Pneumatici	210 x 20		210 x 20	
Peso kg	(Chassis) 2744		(Chassis) 2744	
Velocità max. km/h	62,4		62,4	
Numero esemplari costruiti	2000		21	

ESARO

Si tratta della versione accorciata del 3Ro con motore a benzina, per uso militare, e diesel. Nasce nel 1943 e si può considerare un carro, seppure ottimo, di transizione, prima della ripresa del dopoguerra.



AUTOTELAIO ESARO

LINCE

E' un veicolo militare, classificato come ricognitore blindato, molto interessante per il suo contenuto tecnico, raffinato ed efficiente, quanto effimero come durata in produzione e quantitativi costruiti. La Lancia cura la progettazione e la costruzione dell'autotelaio, mentre la carrozzeria blindata viene allestita dall'Ansaldo.



AUTORICOGNITTORE LINCE

Lince

1943-1945	
Lince / 8 cilindri a V stretto (19°)	
70 x 85	2617
60	3750
Albero a cammes in testa valvole parallele	
Monodisco a secco	
Su 4 ruote con 4 alberi cardanici separati	
4 vel. e RM con ridut. - com. a presel. idraul.	
Idraulici sulle 4 ruote	
Indipendente con molle elicoidali	
Indipendente con molle elicoidali	
1995	1470/1470
3240	1750
7.00 x 18	
2800	
86	
250	

Esatau 864

1947-1956	
864 / 6 cilindri in linea - Ciclo Diesel	
108 x 150	8245
122	2000
4 valvole in testa parallele	
Triplo disco a secco	
Albero cardanico	
8 velocità e 2 RM	
Idropneumatici	
Assale rigido e balestre	
Ponte rigido e balestre	
5000	1944/1840
8300	2500
12.00 x 22-E22	
2800	
53-58,5	
4141	

Esatau 864C

1949-1955	
864 / 6 cilindri in linea - Ciclo Diesel	
108 x 150 8245	dal 1953 112 x 150 8867
122 2000	dal 1953 132 2000
4 valvole in testa parallele	
Triplo disco a secco	
Albero cardanico	
8 velocità e 2 RM	
Idropneumatici	
Assale rigido e balestre	
Ponte rigido e balestre	
4300-1944/1840	5000-1944/1840
7600 2416	8300 2416
12.00 x 22-E22	
2800	
53-58,5	
463	



LINCE

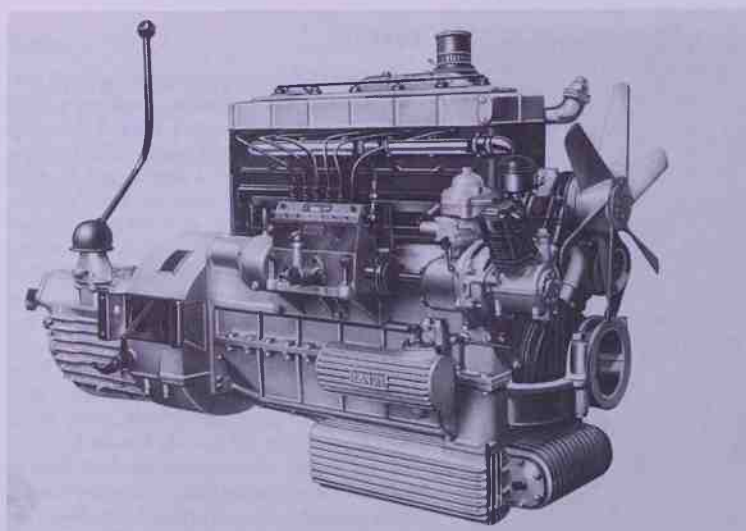


ESATAU

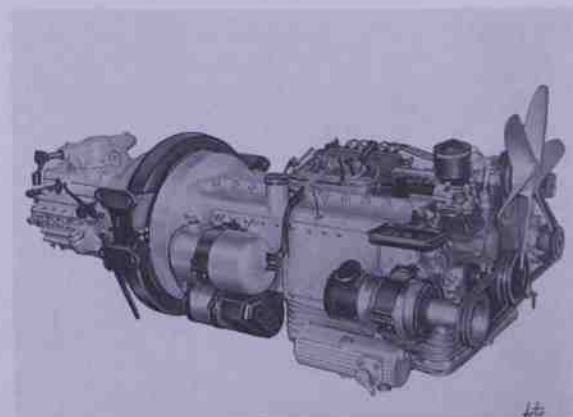
ESATAU

Il progetto del nuovo autocarro risale agli anni della guerra, ma la messa in produzione è del 1947. Il motore dell'Esatau è frutto di una proliferazione a sei cilindri del motore 3Ro. La cilindrata sale a 8245 cc e la potenza a 122 cv. Il carro viene allestito con criteri moderni, impianto frenante idropneumatico, varie soluzioni di passo e dimensionamento del piano di carico, versione a due assi e a tre assi, motrice per semirimorchio. Per permettere inoltre una buona adattabilità al trasporto persone, sia come autopullman che trasporto urbano viene anche costruito con motore coricato sul fianco in modo da risultare più basso del piano di carico. La produzione prosegue nelle varie diversificazioni fino al 1956, anno in cui entra in produzione il modello Esatau B, potenziato nel motore attraverso un aumento della cilindrata e caratterizzato dalla cabina con posto di guida avanzato, per aumentare la lunghezza del vano di carico. La produzione continua fino al 1970, specialmente per le versioni destinate al trasporto persone. Insieme ai modelli destinati ad uso civile, fino al 1958, viene anche prodotta la versione militare. La costruzione degli autocarri nel dopoguerra viene progressivamente spostata a Bolzano, sia per l'allestimento che per la costruzione delle parti meccaniche.

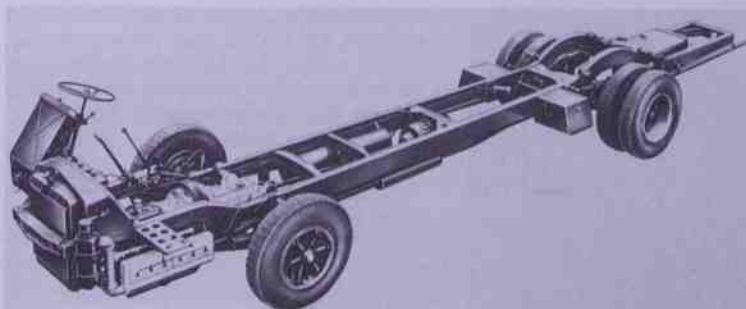
Modello	Esatau 864TR-864STR		Esatau 864A	
Anni di produzione	1955-1956		1955-1956	
Motore: tipo / schema	864 / 6 cilindri in linea - Ciclo Diesel		864 / 6 cilindri in linea - Ciclo Diesel	
Alésaggio/corsa mm - cilindrata cc	112 × 150	8867	112 × 150	8867
Potenza cv - regime giri/l'	132	2000	132	2000
Distribuzione	4 valvole in testa parallele		4 valvole in testa parallele	
Frizione	Triplo disco a secco		Triplo disco a secco	
Trasmissione	Albero cardanico		Albero cardanico	
Cambio	8 velocità e 2 RM		8 velocità e 2 RM	
Freni di esercizio	Idropneumatici		Idropneumatici	
Sospensione anteriore	Assale rigido e balestre		Assale rigido e balestre	
Sospensione posteriore	Ponte rigido e balestre		Ponte rigido e balestre	
Passo mm - carreggiata ant./post. mm	3300	2049/1840	4000	2049/1840
Lunghezza mm - larghezza mm	5532	2480	7350	2500
Pneumatici	12,00 × 22-E22		12,00 × 22-E22	
Velocità max. km/h	58,9		51,9-58,9	
Numero esemplari costruiti	17		1115	



MOTORE ESATAU



MOTORE ESATAU P



AUTOTELAIO ESATAU

Esatau 964 3 assi		Esatau P V10-V11 autobus		Esatau P V30 autobus 3 assi	
1948-1956		1949-1956		1950-1956	
864 / 6 cilindri in linea		864 / 6 cilindri in linea		864 / 6 cilindri in linea	
112 x 150	8867	112 x 150	8867	112 x 150	8867
132	2000	132	2000	132	2000
Valvole in testa parallele		4 valvole in testa parallele		4 valvole in testa parallele	
Triplo disco a secco		Triplo disco a secco		Triplo disco a secco	
Albero cardanico		Albero cardanico		Albero cardanico	
8 velocità e 2 RM		8 velocità e 2 RM		8 velocità e 2 RM	
Idropneumatici		Idropneumatici		Idropneumatici	
Assale rigido e balestre		Assale rigido e balestre		Assale rigido e balestre	
Ponte rigido e balestre		Ponte rigido e balestre		Ponte rigido e balestre	
5625	1944/1840	5500	2029/1748	5725	2029/1748
9470 2500	9560 2500	V10 10.500 2500	V11 11.100 2500	12000	2500
12,00 x 22-E22		12,00 x 22-E22		12,00 x 22-E22	
53		58,6		76,1	
69		175 (V10)	938 (V11)	17	



AUTOBUS URBANO ESATAU

Modello
<i>Anni di produzione</i>
<i>Motore: tipo / schema</i>
<i>Alésaggio/corsa mm - cilindrata cc</i>
<i>Potenza cv - regime giri/1'</i>
<i>Distribuzione</i>
<i>Frizione</i>
<i>Trasmissione</i>
<i>Cambio</i>
<i>Freni di esercizio</i>
<i>Sospensione anteriore</i>
<i>Sospensione posteriore</i>
<i>Passo mm - carreggiata ant./post. mm</i>
<i>Lunghezza mm - larghezza mm</i>
<i>Pneumatici</i>
<i>Velocità max. km/h</i>
<i>Numero esemplari costruiti</i>

Esatau 6RoM militare
1949-1956
864 / 6 cilindri in linea - Ciclo Diesel
112 x 150
132
4 valvole in testa parallele
Triplo disco a secco
Albero cardanico
8 velocità e 2 RM
Idropneumatici
Assale rigido e balestre
Ponte rigido e balestre
4300
7760
11.00 x 20
53,8
1266

Esatau 503 00-503 01-503 02
1957-1962
503 00 / 6 cilindri in linea - Ciclo Diesel
112 x 150
150
4 valvole in testa parallele
Monodisco a secco
Albero cardanico
8 velocità e 2 RM
Idropneumatici
Assale rigido e balestre
Ponte rigido e balestre
3900
7145
11.00 x 20
54.1-62.8
3368



ESATAU MILITARE



ESATAU B

Esatau B 703 00-703 01

1957-1970

503 00 / 6 cilindri in linea - Ciclo Diesel

112 x 150 8867

150

4 valvole in testa parallele

Monodisco a secco

Albero cardanico

8 velocità e 2 RM

Idropneumatici

Assale rigido e balestre

Ponte rigido e balestre

5500 2023/1832

11000 2500

11.00 x 20

83

1286

Beta Z10-Z11 benzina

1950-1954

Z10 / 4 cilindri a V stretto (0°)

75 x 108 1908

46 3500

Valvole in testa parallele

Monodisco a secco

Albero cardanico

5 velocità e RM

Idraulici sulle ruote

Assale rigido e balestre

Ponte rigido e balestre

2550 1428/1350

Z10 4870 1800 Z11 4570 2000

6,50 x 16T

81-70.4

Z10 802 Z11 198

CL51-Z20 - TL51-Z30 militare

1951-1970

Z10 / 4 cilindri a V stretto (0°) in linea

75 x 108 1908

46 3500

Valvole in testa parallele

Doppio disco a secco

Albero cardanico

5 velocità e RM

Idraulici sulle ruote

Assale rigido e balestre

Ponte rigido e balestre

2550 1620/1620

4480 2000

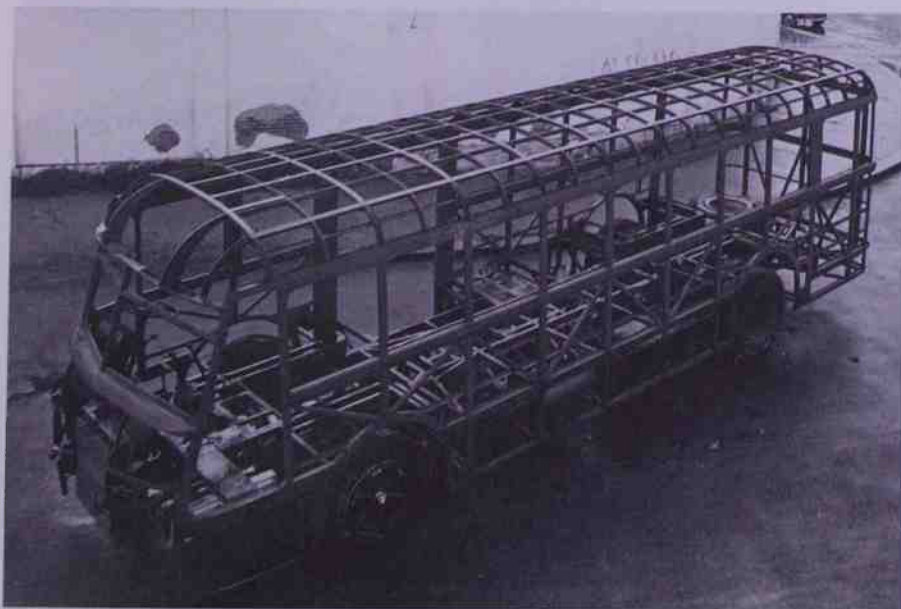
8,25 x 20

Z20 74 Z30 60

5513



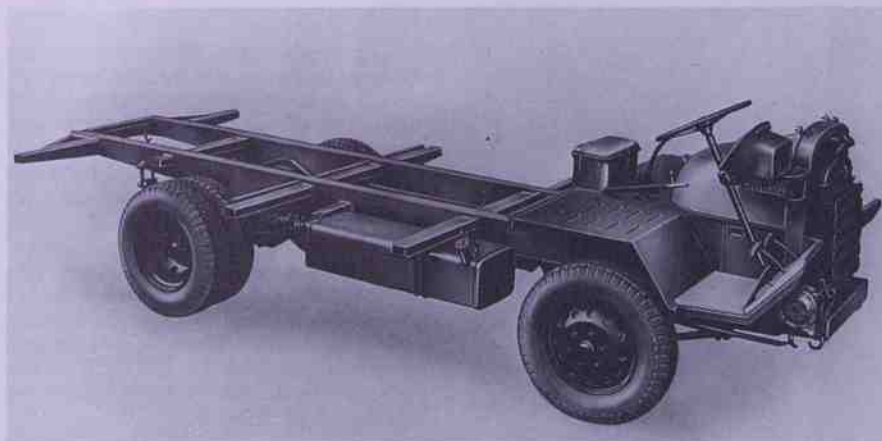
PIANALE PER AUTOBUS ESATAU 703 00

**BETA**

E l'autocarro leggero della Lancia che viene messo in produzione nel 1950. La prima versione, a benzina, è seguita nel 1953 dal modello diesel. Ambedue i motori sono particolarmente interessanti come schema tecnico: quattro cilindri paralleli disposti a quadrilatero, identificabili come uno schema a V stretto di zero gradi, per il motore a benzina. Il modello diesel è un due cilindri a due tempi con compressore volumetrico. Il Beta è, come al solito, un ottimo prodotto, anche se più caro della concorrenza. Nonostante ciò raggiunge buoni numeri di produzione, principalmente dovuti alla produzione di oltre cinquemila carri, tipo CL51 e TL51 prodotti per l'esercito, nella versione a benzina, ancora fino al 1960.

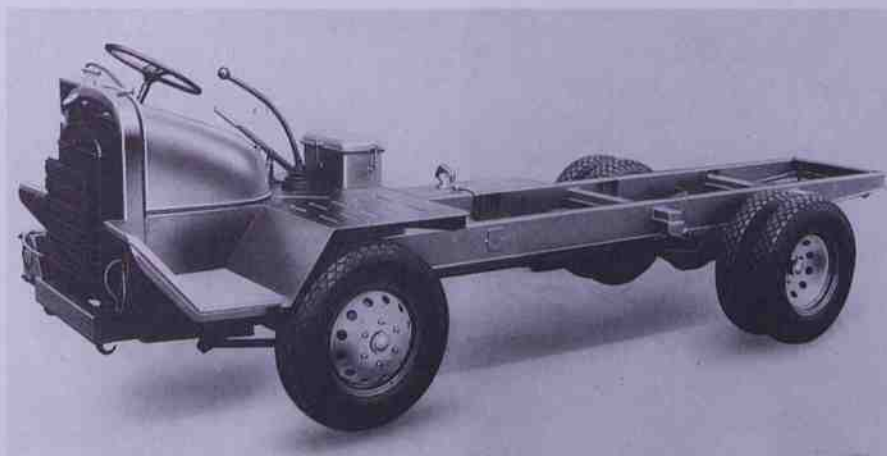
TELAIO PER AUTOBUS MONOTRAI.

Modello	Beta Z50-Z51 Diesel		Beta 190
Anni di produzione	1953-1957		1957
Motore: tipo / schema	Z50 / 2 cilindri 2 tempi Diesel		Z50 / 2 cilindri 2 tempi Diesel
Allesaggio/corsa mm - cilindrata cc	100 x 125	1963	100 x 125 1963
Potenza cv - regime giri/l'	41	2000	42 1900
Distribuzione	Luci sul cilindro con compressore		Luci sul cilindro con compressore
Frizione	Monodisco a secco		Monodisco a secco
Trasmissione	Albero cardanico		Albero cardanico
Cambio	5 velocità e RM		5 velocità e RM
Freni di esercizio	Idraulici sulle ruote		Idraulici sulle ruote
Sospensione anteriore	Assale rigido e balestre		Assale rigido e balestre
Sospensione posteriore	Ponte rigido e balestre		Ponte rigido e balestre
Passo mm - carreggiata ant./post. mm	2550	1428/1350	2550 1432/1365
Lunghezza mm - larghezza mm	4915	1780	4940 1900
Pneumatici	6,50 x 16		7,00 x 16
Velocità max. km/h	72		74
Numero esemplari costruiti	Z50 1288	Z51 85	977



506

La nuova gestione dell'azienda crede nei veicoli industriali ed anche nelle parallele forniture militari. Il 506 è appunto un carro destinato all'esercito, di tipo tutto terreno, a trazione integrale, moderno ed efficiente. Le ridotte commesse dell'esercito non lo classificano certo come un successo. Viene anche allestito per impieghi speciali, sempre con modesti risultati commerciali, soprattutto per il costo piuttosto elevato.



AUTOTELAIO BETA

506 12/506 00 carro militare			
1960-1968			
506 12-506 00 / 6 cil. in linea a benz. inclin.			
120 x 100		6786	
195/170		3250	
4 valvole in testa			
Monodisco a secco			
Integrale con alberi cardanici scorrevoli			
8 velocità e 2 RM			
Idropneumatici			
Assale rigido e balestre			
Ponte rigido e balestre			
3700	506 12 2110/2063-506 00 2022/1837		
506 12 6285	2500	506 00 6350	2500
506 1214.00 x 20		506 00 11.00 x 2.05	
506 12 84		506 00 70	
389			

Jolly 809 03			
1959-1963			
809 00 / 4 cilindri a V stretto (10°14")			
68 x 75		1090	
36,5		4800	
2 cammes nel bas. - Camere scoppio semisferic.			
Monodisco a secco			
Albero con giunti in gomma			
4 velocità e RM			
Idraulici			
Indipendente tipo Lancia			
Ponte rigido e balestre			
2480		1285/1358	
4595		1815	
6.40 x 16C			
98			
2950			

Superjolly 315 020-315 050			
1963-1970			
315 00 / 4 cilindri contrapposti			
80 x 74		1488	
58		5000	
2 cammes nel bas. - Camere scoppio semisferic.			
Monodisco a secco			
Trazione anteriore - giunti omocinetici			
4 velocità e RM			
A disco sulle 4 ruote			
Indipendente con balestra trasversale			
Assale rigido e balestre			
2550		1385/1500	
4840		1780	
6.00 x 16C			
114			
Complessivamente 2947			

JOLLY - SUPERJOLLY

Derivato dalla meccanica dell'Appia il Jolly viene costruito nella versione a furgone chiuso ed anche a cassone aperto. E' un veicolo di grande economia di esercizio ed ottima affidabilità, che incontra un buon successo commerciale. Nel 1963 viene sostituito dal Superjolly che invece si rivela delicato e di costosa manutenzione. La meccanica della Flavia con la possibilità di ottenere il massimo spazio di carico, con un pianale bassissimo, non è sufficiente per compensare le difficoltà di adattamento di gruppi meccanici piuttosto raffinati ad un gravoso uso commerciale.



CARRO MILITARE



AUTOTELAIO 4x4 MILITARE



JOLLY

Modello	Superjolly 315 350 furgone 1800	Superjolly 315 220-380-420 520
<i>Anni di produzione</i>	1965-1970	1966-1970
<i>Motore: tipo / schema</i>	315 300 / 4 cilindri contrapposti	315 00 / 4 cilindri contrapposti
<i>Alésaggio/corsa mm - cilindrata cc</i>	83 x 74	80 x 74
<i>Potenza cv - regime giri/1'</i>	80.5	58
<i>Distribuzione</i>	2 cammes nel bas. - Camere scoppio semisferic.	2 cammes nel bas. - Camere scoppio semisferic.
<i>Frizione</i>	Monodisco a secco	Monodisco a secco
<i>Trasmissione</i>	Trazione anteriore - giunti omocinetici	Trazione anteriore - giunti omocinetici
<i>Cambio</i>	4 velocità e RM	4 velocità e 2 RM
<i>Freni di esercizio</i>	A disco sulle 4 ruote	A disco sulle 4 ruote
<i>Sospensione anteriore</i>	Indipendente con balestra trasversale	Indipendente con balestra trasversale
<i>Sospensione posteriore</i>	Assale rigido con balestre	Assale rigido con balestre
<i>Passo mm - carreggiata ant./post. mm</i>	2550	2550-3110-3650
<i>Lunghezza mm - larghezza mm</i>	4830	4830-5585-6335
<i>Pneumatici</i>	6,40 x 16C	6,40 x 16C
<i>Velocità max. km/h</i>	135	114
<i>Numero esemplari costruiti</i>	Completivamente tutti i modelli	Completivamente tutti i modelli
	2947	2947



SUPERJOLLY

Superjolly 315 024 Turchia

1967	
315 100 / 4 cilindri contrapposti	
80 x 74	1488
62,5	5000
2 cammes nel bas. - Camere scoppio semisferic.	
Monodisco a secco	
Trazione anteriore - giunti omocinetic	
4 velocità e RM	
A disco sulle 4 ruote	
Indipendente con balestra trasversale	
Assale rigido e balestre	
2550	1385/1500
4840	1780
6.40 x 16C	
114	
1273	

Esadelta 401 00

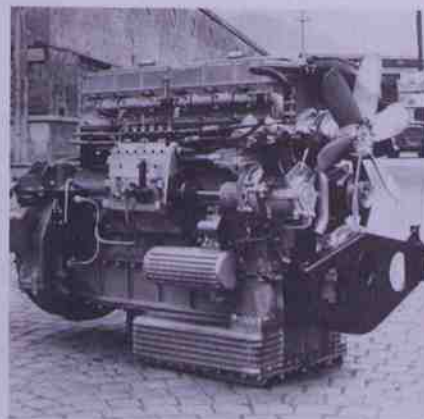
1959-1962	
401 00 / 6 cilindri in linea ciclo diesel	
108 x 150	8245
115	1850
4 valvole in testa	
Monodisco a secco	
Albero con giunti scorrevoli	
8 rapporti e RM	
Idropneumatici	
Assale rigido e balestre	
Ponte rigido e balestre	
3540	1836/1750
6690	2370
9.00 x 20 PR12	
65.3	
2750	

Esadelta 401 040/070/072/090

1962-1963	
401 070 / 6 cilindri in linea ciclo diesel	
108 x 150	8245
126	1850
4 valvole in testa	
Monodisco a secco	
Albero con giunti scorrevoli	
8 rapporti e RM	
Idropneumatici	
Assale rigido e balestre	
Ponte rigido e balestre	
3540-4340-3100	1836/1750
6640-7840-5430	2350
9.00 x 20 PR12	
67-65.5-65	
(040-070) 1133	(072) 157 (090) 46

**ESADELTA**

È un carro di taglia intermedia fra l'obsoleto Esatau e l'Esagamma prossimo venturo. Viene messo in produzione nel 1959 e costruito fino al 1970 con discreto successo. Come tutta la produzione di veicoli industriali Lancia nel dopoguerra, l'Esadelta, di ottima meccanica, viene costruito in circa 7.000 unità, sia nella prima versione che nella versione C, del 1967 con motore potenziato.

**MOTORE ESADELTA****ESADELTA**

Modello	Esadelta 401 080/082/092		
Anni di produzione	1963-1968		
Motore: tipo / schema	401 080 / 6 cilindri in linea ciclo Diesel		
Alésaggio/corsa mm - cilindrata cc	108 x 150	8245	
Potenza cv - regime giri/1'	132	2000	
Distribuzione	4 valvole in testa		
Frizione	Monodisco a secco		
Trasmissione	Albero con giunti scorrevoli		
Cambio	8 rapporti e RM		
Freni di esercizio	Idropneumatici		
Sospensione anteriore	Assale rigido e balestre		
Sospensione posteriore	Ponte rigido e balestre		
Passo mm - carreggiata ant./post. mm	3540-4340-3100	1836/1750	
Lunghezza mm - larghezza mm	6640-7840-5430	2350	
Pneumatici	9.00 x 20 PR12		
Velocità max. km/h	67		
Numero esemplari costruiti	(080) 983	(082) 256	(092) 68

Esadelta 600 01	
1963-1968	
401 070 / 6 cilindri in linea ciclo Diesel	
108 x 150	8245
126	1850
4 valvole in testa	
Monodisco a secco	
Albero con giunti scorrevoli	
8 rapporti e RM	
Idropneumatici	
Assale rigido e balestre	
Ponte rigido e balestre	
5350	1836/1750
9210	2296
9.00 x 20 PR12	
114	
30	



AUTOTELAIO ESADELTA

ESAGAMMA

È l'ultimo, poderoso modello Lancia di autocarro, caratterizzato da una meccanica eccellente e modernissima anche se, come al solito, troppo costosa per assicurare all'azienda una cadenza produttiva tale da risolvere i costanti problemi economici che affliggono il settore dei veicoli industriali. Dell'Esagamma vengono prodotte numerosissime diversificazioni per poter affrontare tutte le esigenze del trasporto: una necessità molto onerosa, che comporta per l'azienda un ulteriore aggravio della situazione di crisi che già si sta delineando. Forse è proprio il difficile terreno dei veicoli industriali, che la gestione di Pesenti ha voluto mantenere a tutti i costi, ad accelerare il ribaltamento proprietario del 1969.

Esadelta C 402 020/022/090

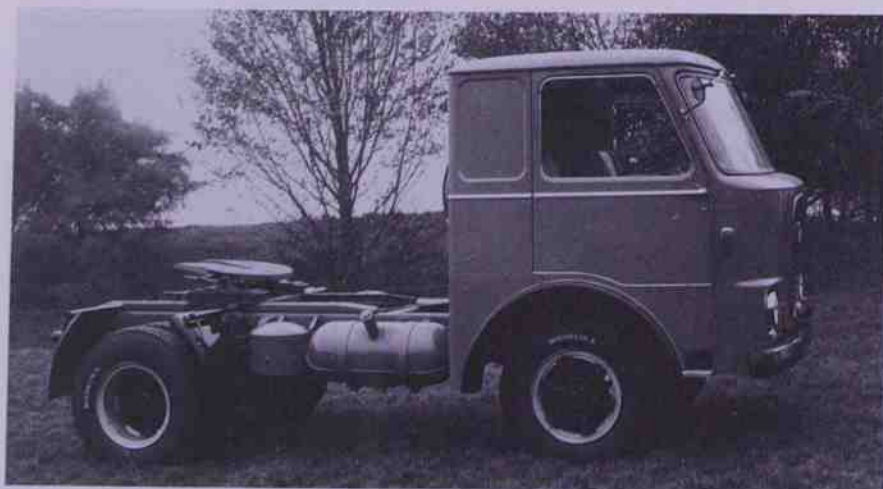
1967-1970	
402 00 / 6 cilindri in linea ciclo diesel	
122 x 135	9469
176	2300
4 valvole in testa	
Monodisco a secco	
Albero con giunti scorrevoli	
8 rapporti e RM	
Idropneumatici	
Assale rigido e balestre	
Ponte rigido e balestre	
3580	1911/1705
6580	2300
10.00 x 20	
60	
1523	

Esagamma 516 020-516 022

1962-1967	
516 00 / 6 cilindri in linea ciclo diesel	
122 x 150	10521
187	2200
4 valvole in testa parallele	
Monodisco a secco	
Albero con giunti scorrevoli	
8 velocità e 2 RM	
Idropneumatici	
Assale rigido e balestre	
Ponte rigido e balestre	
4400	2042/1832
7260	2500
11.00 x 20	
64	
1773	

Esagamma 3 assi 516 024-516 026

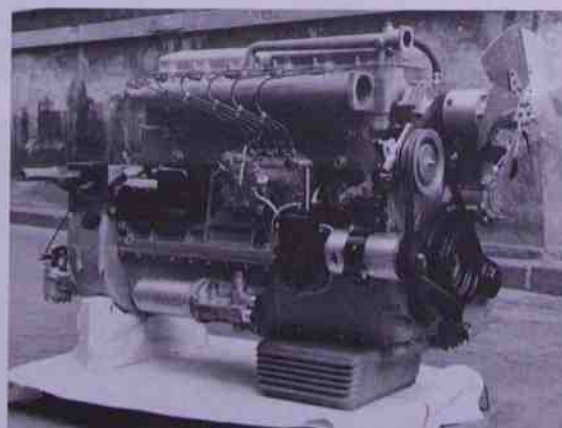
1962-1967	
516 00 / 6 cilindri in linea ciclo diesel	
122 x 150	10521
187	2200
Valvole in testa parallele	
Monodisco a secco	
Albero con giunti scorrevoli	
8 velocità e 2 RM	
Idropneumatici	
Assale rigido e balestre	
Ponte rigido e balestre	
4645	2042/1832
8360	2500
11.00 x 20	
64	
607 (con 516 026)	



MOTRICE ESADELTA



ESAGAMMA



MOTORI ESAGAMMA

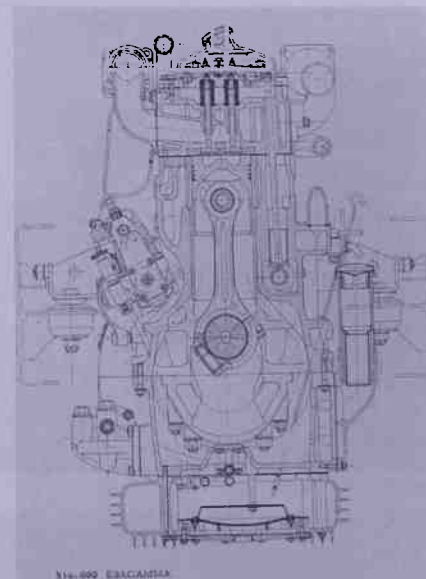
Modello	Esagamma motr. 2/3 assi 516 090/092			
Anni di produzione	1962-1967			
Motore: tipo / schema	561 00 / 6 cilindri in linea ciclo diesel			
Alesaggio/corsa mm - cilindrata cc	122 x 150		10521	
Potenza cv - regime giri/1'	187		2200	
Distribuzione	4 valvole in testa parallele			
Frizione	Monodisco a secco			
Trasmissione	Albero con giunti scorrevoli			
Cambio	8 velocità e 2 RM			
Freni di esercizio	Idropneumatici			
Sospensione anteriore	Assale rigido e balestre			
Sospensione posteriore	Ponte rigido e balestre			
Passo mm - carreggiata ant./post. mm	3350	2042/1832	3070	2042/1832
Lunghezza mm - larghezza mm	6090			2500
Pneumatici	11.00 x 20			
Velocità max. km/h				
Numero esemplari costruiti	386			

Esagamma autobus 718 100-718 101	
1964-1965	
718 00 / 6 cilindri in linea ciclo diesel	
122 x 150	10521
237	2200
4 valvole in testa parallele	
Monodisco a secco	
Albero con giunti scorrevoli	
8 velocità e 2 RM	
Idropneumatici	
Assale rigido e balestre	
Ponte rigido e balestre	
5400	2042/2102
11000	2500
12.00 x 20	13.00 x 20
114	
51	

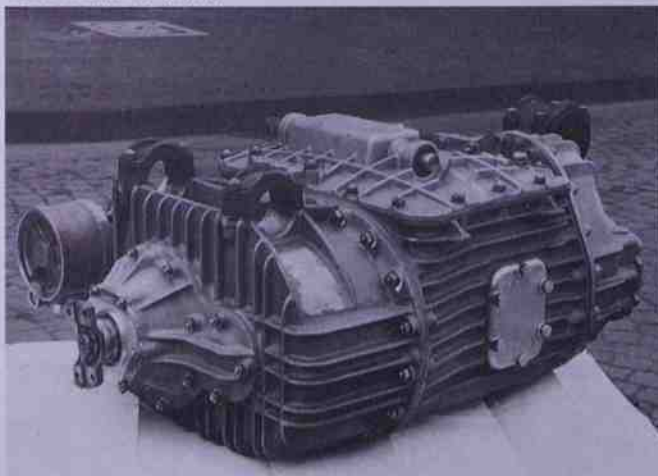
CARRO SERVIZI AEROPORTUALI



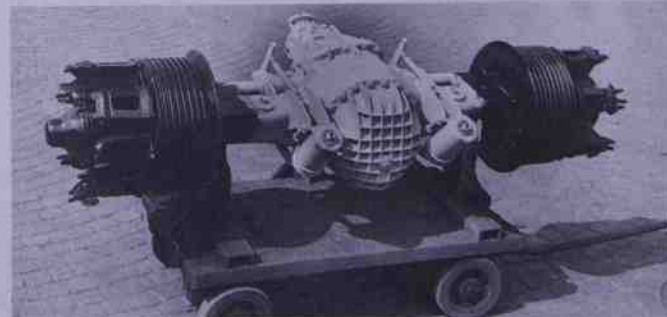
MOTORE ESAGAMMA



GRUPPO CAMBIO ESAGAMMA



PONTE POSTERIORE ESAGAMMA



Esagamma 718 301-718 241

1965-1970	
718 00 / 6 cilindri in linea ciclo diesel	
122 x 150	10521
237 (718 241:187)	2200
4 valvole in testa parallele	
Monodisco a secco	
Albero con giunti scorrevoli	
8 velocità e 2 RM	
Idropneumatici	
Assale rigido e balestre	
Ponte rigido e balestre	
5400	2042/2102
11000	2500
12,00 x 20	13,00 x 20
56	
981	

Esagamma 519 020/022

1966-1967	
519 00 / 6 cilindri in linea ciclo diesel	
122 x 150	10521
209	2200
4 valvole in testa parallele	
Monodisco a secco	
Albero con giunti scorrevoli	
8 velocità e 2 RM	
Idropneumatici	
Assale rigido e balestre	
Ponte rigido e balestre	
4400-2042/1832	3970-2042/1832
7260 2500	6830 2500
12,00 x 20	13,00 x 20
69	
264	

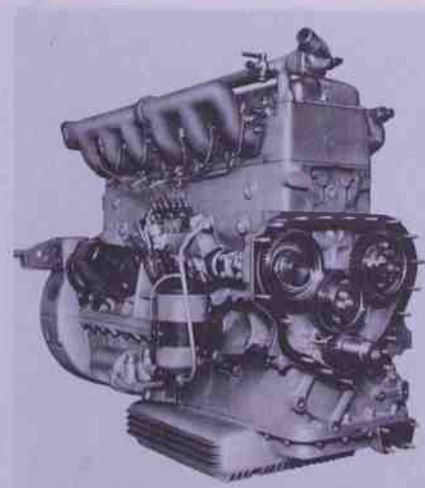
Esagamma motrice 519 090

1966-1967	
519 00 / 6 cilindri in linea ciclo diesel	
122 x 150	10521
209	2200
4 valvole in testa parallele	
Monodisco a secco	
Albero con giunti scorrevoli	
8 velocità e 2 RM	
Idropneumatici	
Assale rigido e balestre	
Ponte rigido e balestre	
3250 3070	2042/1832
5740	2500
12,00 x 20	13,00 x 20
69	
78	

CARRO ANTINCENDIO CARR. BERGOMI



ESAGAMMA 519



MOTORE ESAGAMMA

Modello	Esagama 715 001		Esagama 520 020/022	
Anni di produzione	1966-1970		1967-1970	
Motore: tipo / schema	716 00 / 6 cilindri in linea ciclo diesel		520 00 / 6 cilindri in linea ciclo diesel	
Alesaggio/corsa mm - cilindrata cc	122 x 150	10521	122 x 150	10521
Potenza cv - regime giri/1'	187	2200	209	2200
Distribuzione	4 valvole in testa parallele		4 valvole in testa parallele	
Frizione	Monodisco a secco		Monodisco a secco	
Trasmissione	Albero con giunti scorrevoli		Albero con giunti scorrevoli	
Cambio	8 velocità e RM		8 velocità e RM	
Freni di servizio	Idropneumatici		Idropneumatici	
Sospensione anteriore	Assale rigido e balestre		Assale rigido e balestre	
Sospensione posteriore	Ponte rigido e balestre		Ponte rigido e balestre	
Passo mm - carreggiata ant./post. mm	5400	2022/2832	3840-2042/1832	4770-2042/1832
Lunghezza mm - larghezza mm	11000	2500	7400 2500	8650 2500
Pneumatici	12,00 x 20	13,00 x 20	12,00 x 20	13,00 x 20
Velocità max. km/h	103		69	
Numero esemplari costruiti	200		520 020/022/090/220/290	complessiv. 1863



ESAGAMMA E 6 x 4

Esagama motrice 520 090-520 290

1967-1970	
520 00 / 6 cilindri in linea ciclo diesel	
122 x 150	10521
209	2200
4 valvole in testa parallele	
Monodisco a secco	
Albero con giunti scorrevoli	
8 velocità e 2 RM	
Idropneumatici	
Assale rigido e balestre	
Ponte rigido e balestre	
3250/4100-3700	2042/1832
5760	2500
12.00 x 20	13.00 x 20
69	
520 020/022/090/220/290	complessiv. 1863

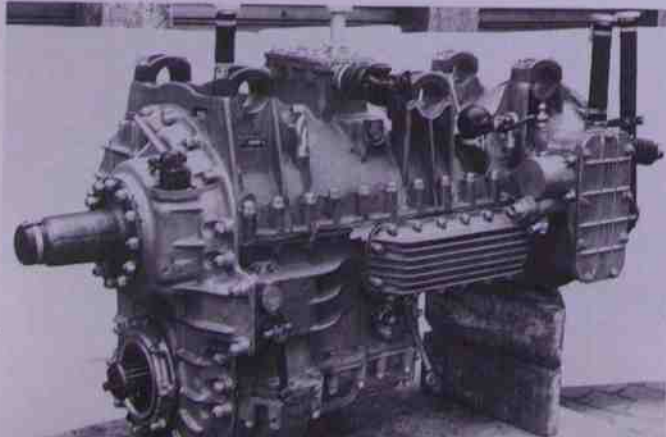
Esagama 718 441-718 641

1969-1973	
718 441 / 6 cilindri in linea ciclo diesel	
122 x 150	10521
193	2200
4 valvole in testa parallele	
Monodisco a secco	
Albero con giunti scorrevoli	
8 velocità e 2 RM	
Idropneumatici	
Assale rigido e balestre	
Ponte rigido e balestre	
5400	2042/2102
11000	2500
12.00 x 20	13.00 x 20
75-56	
718 441/641	complessiv. 792

ESACAMMA 520 020



GRUPPO CAMBIO-RIDUTTORE E PONTE PER VEICOLI A TRAZIONE INTEGRALE



Note ai testi

Impresa e mercato Lancia 1906-1969

di Franco Amatori

I. 1906-1922: obiettivo sopravvivere

1. Un settore stretto

¹ J. P. BARDOU e altri, *The Automobile Revolution*, Chapel Hill 1982, p. 3.

² *Ibidem*, pp. 56-57; sulle ragioni della permanenza di una struttura produttiva diffusa si veda anche D. BIGAZZI, *Il Portello. Operai, tecnici e imprenditori all'Alfa Romeo 1906-1926*, Milano 1988, pp. 37-38, il quale su questo tema fa a sua volta riferimento a W. J. ABERNATHY, *The Productivity Dilemma*, Baltimora 1978.

³ Tutto ciò è spiegato con molta chiarezza nel già citato J. P. BARDOU e altri, pp. 57-63. Sull'affermazione del modo di produrre per parti intercambiabili un riferimento d'obbligo è D. A. HOUNSCHELL, *From the American System to Mass Production 1800-1932*, Baltimora 1984.

⁴ G. VOLPATO, *L'industria automobilistica internazionale*, Padova 1983, pp. 14-15, 36-43, 49-54.

⁵ Sull'efficacia di una strategia di differenziazione si veda M. E. PORTER, *Il vantaggio competitivo*, Milano 1987, pp. 17-35. In particolare sulle «nicchie» del settore automobilistico nel primo trentennio del secolo, G. VOLPATO, *L'industria automobilistica* cit., pp. 20-21, 36-43, 49-54.

⁶ Nel 1912 il settore automobilistico era al quinto posto fra le industrie esportatrici, dava lavoro direttamente o indirettamente a 30.000 operai ed impiego ad un capitale superiore ai 100 milioni. Si veda, Unione Italiana Fabbriche Automobili, *L'industria automobilistica italiana e la rinnovazione dei trattati di commercio*, Torino 1914, pp. 3-4.

⁷ G. VOLPATO, *L'industria automobilistica*, cit., pp. 43-49 e J. P. BARDOU e altri, *The Automobile Revolution* cit., pp. 107-108.

⁸ C. FUÀ, *Lavoro e reddito*, vol. I, in C. FUÀ (a cura di), *Lo sviluppo economico italiano*, 3 voll., Milano 1969-1981, p. 245.

⁹ I. BONARDI, *Le corse del 1907 e l'industria automobilistica italiana*, Roma 1908, p. 19.

¹⁰ Le automobili in Italia nel 1913 risultano così distribuite: Lombardia 4.140, Piemonte 3.580, Veneto 2.705, Emilia 2.285, Toscana 1.815, Liguria 1.450, Campania 1.155, Lazio 1.150, Sicilia 730, Marche 520, Umbria 275, Abruzzi e Mo-

lise 225, Puglie 190, Calabria 150, Sardegna 100, Basilicata 30. Si veda *Perché in Italia vi sono pochi automobili*, in «Motori Aero Cicli & Sports» (d'ora in poi «MACS»), 17-24 giugno 1914.

¹¹ *La disastrosa condizione delle strade*, in «MACS», 7-14 marzo 1915.

¹² *Ibidem*.

¹³ *Il disfacimento delle strade nei dintorni di Milano*, in «MACS», 31 luglio-6 agosto 1919.

¹⁴ A. BELLUCCI, *L'automobile italiana 1918-1943*, Bari 1984, pp. 183-185.

¹⁵ M. MORASSO, *La nuova tassazione degli automobili*, in «MACS», 5-12 febbraio 1914.

¹⁶ *Ibidem*. Su Mario Morasso, che sarà più volte citato in questo saggio, si veda S. LANARO, *Nazione e lavoro*, Venezia 1988 (3°).

¹⁷ Si veda *Per l'automobile e la bicicletta «strumenti di lavoro»* in «Le Vie d'Italia» luglio 1921, pp. 689-700 citato in L. BONIFACIO, *L'industria automobilistica italiana dal 1900 al 1920*, tesi di laurea, facoltà di Economia e Commercio, Università di Ancona, a.a. 1988-1989.

¹⁸ *Ibidem*.

¹⁹ V. CASTRONOVO, *Giovanni Agnelli*, Torino 1977, p. 16.

²⁰ Unione Italiana Fabbriche Automobili, *L'industria* cit., p. 9.

²¹ *Perché in Italia vi sono pochi automobili* cit.

²² C. CANESTRINI, *Storia dell'industria automobilistica in Italia*, in AA.VV., *L'automobilismo italiano*, Torino 1968, pp. 22-25; A. BELLUCCI, *L'automobile italiana* cit., pp. 31-43.

²³ G. FARGION, *L'industria degli automobili*, in AA.VV., *La vita industriale e finanziaria italiana dal 1904 al 1907*, Torino 1910, p. 59.

²⁴ Unione Italiana Fabbriche Automobili, *L'industria* cit., p. 6.

²⁵ C. CANESTRINI, *L'industria automobilistica italiana* cit., p. 25.

²⁶ M. MORASSO, *Dal 1911 al 1912. Automobilismo. Ciclismo. Aviazione*, in «Motori, Cicli e Sports», 1-9 gennaio 1912.

²⁷ Unione Italiana Fabbriche Automobili, *L'industria* cit., p. 8.

²⁸ Questo breve profilo della Fiat è basato su: A. T. ANSELMI, *Automobili Fiat*, Milano 1986; B. BOTTIGLIERI, *Alle origini di una grande impresa*, in Progetto Archivio Storico Fiat, *I primi quindici anni della Fiat*, Milano 1987; V. CASTRONOVO, *Giovanni Agnelli* cit.; A. CONFALONERI, *La «riorganizzazione finanziaria» della Fiat e la ripresa dell'industria automobilistica*.

in IDEM, *Banca e industria in Italia dalla crisi del 1907 all'agosto del 1914*, Milano 1982.

²⁹ A. T. ANSELMi, *Automobili Fiat* cit., p. 21.

³⁰ V. CASTRONOVO, *Giovanni Agnelli* cit., p. 47: ma contro la tesi che la Zero possa essere considerata un'utilitaria si veda l'opinione contemporanea di M. MORASSO, *Per una vetturella italiana*, in «Motori Cicli e Sports», 24-29 gennaio 1914.

³¹ A. CONFALONIERI, *La «riorganizzazione finanziaria»* cit., pp. 20-26.

³² B. BOTTIGLIERI, *Alle origini di una grande impresa* cit., p. 52.

³³ Si veda Credito Italiano, *Notizie statistiche*, Roma varie annate a partire dal 1907.

³⁴ A. COSTANTINO, *Le piccole grandi marche automobilistiche italiane*, Novara 1983, pp. 16-18 e 21-23.

³⁵ A. T. ANSELMi, *Isotta Fraschini*, Milano 1977, p. 62.

³⁶ G. AMARI - M. BARBERIS (a cura di), *Marche italiane scomparse*, Torino 1977, pp. 147 e segg.

³⁷ *La fabbrica di automobili Spa*, in «Motori Cicli e Sports», 7-9 novembre 1912.

³⁸ A. T. ANSELMi, *Isotta Fraschini* cit., p. 62.

³⁹ *La quadruplicata produzione della casa Bianchi*, in «MACS», 15-22 giugno 1919.

⁴⁰ *La rete automobilistica italiana e la Fiat*, in «MACS», 12-18 febbraio 1918.

⁴¹ G. CANESTRINI, *L'industria automobilistica italiana* cit., p. 24.

⁴² Si veda ad esempio «MACS», numero speciale aprile 1917. Sull'Alfa Romeo, D. BIGAZZA, *Il Portello* cit., cap. II.

⁴³ I. BONARDI, *Le corse del 1907* cit., p. 28.

⁴⁴ M. MORASSO, *Per una vetturella italiana* cit.

⁴⁵ D. BIGAZZA, *Il Portello* cit., pp. 73-74.

⁴⁶ A. COSTANTINO, *Le piccole grandi marche* cit., pp. 54-59, 68-71, 76; T. R. NICHOLSON, *Auto degli anni Venti*, Milano 1968, pp. 188-190.

⁴⁷ A. COSTANTINO, *Le piccole grandi marche* cit., pp. 84-99; si veda anche V. MOLARI, *L'industria automobilistica torinese: nascita e sviluppo*, tesi di laurea, facoltà di Economia e Commercio, Università di Torino, a.a. 1962-1963, un lavoro del quale sia il volume di A. COSTANTINO, sia quello di G. AMARI (nota 49) sembrano debitori.

⁴⁸ A. COSTANTINO, *Le piccole grandi marche* cit., pp. 65 e 67.

⁴⁹ G. AMARI, *Torino come Detroit*, Bologna 1980, pp. 43-44.

⁵⁰ A. T. ANSELMi (a cura di), *Carrozzeria italiana cultura e progetto*, Roma 1978-1979, p. 35.

2. L'imprenditore

¹ Per la data di nascita sia di Vincenzo (24 agosto 1881) sia di Giuseppe Lancia (20 febbraio 1822), si vedano gli Atti della Parrocchia di Fobello. Registro Atti di Battesimo.

² Sull'attività di inventore e di imprenditore di Giuseppe Lancia si veda il suo *Manuale del macellaio e del pizzicagnolo*, Torino 1891, in particolare il capitolo XVI, «Macchine per il pizzicagnolo», pp. 452-467, e il capitolo XVIII, «Metodi di conservazione delle carni macellate e preparate», pp. 546-596.

³ R. LURAGHI, *Agricoltura, industria e commercio in Piemonte dal 1848 al 1861*, Torino 1967, p. 164.

⁴ A. COVA, *Alto prezzo degli alimentari a Milano, 1870-1874*, in «Bollettino per l'Archivio della Storia del Movimento Cattolico in Italia», I, 1974, p. 50.

⁵ G. LANCIA, *Manuale* cit., p. 590; N. TROW, *Lancia: the Shield and Flag*, North Pomfret (Vermont) 1980, p. 18.

⁶ E. GIANERI (GEC), *Storia di Torino industriale*, Torino, s.d., p. 147.

⁷ G. MARZORATI, *Guida di Torino*, 63° anno, 1891, pp. 40 e 66.

⁸ Si vedano le testimonianze di Maria Lancia e di Fausto Carello in *Vincenzo Lancia inedito. Ricordi e aneddoti raccolti e trascritti da Domenico Jappelli*, in «Rivista Lancia», autunno 1962, n. 9.

⁹ Sull'ambiente socio-economico torinese a cavallo del secolo, si veda V. CASTRONOVO, *Torino*, Buri 1987, capitoli II e III, e l'ampia bibliografia riportata nel volume. All'interno di questa vanno segnalati il volume di P. GABERT, *Turin Ville Industrielle*, Parigi 1964 e il breve, ma efficace, lavoro di M. ABRATE, *Industria: orientamenti e ipotesi per una ricerca storica*, in AA.VV., *Piemonte che cambia*, Torino 1976, pp. 185-222. Sugli aspetti più specificamente socio-culturali si veda nel volume di Castronovo, già citato in questa nota, il saggio di A. D'ORSI, *Un profilo culturale*, pp. 535-539 e pp. 597-601.

¹⁰ Sugli inizi dell'industria automobilistica torinese, A. T. ANSELMi, *Automobili Fiat* cit., pp. 12-17.

¹¹ Si veda ad esempio ing. BARRAS, *L'Automobile*, 22 dicembre 1899, riportato in V. MOLARI, *L'industria automobilistica torinese* cit.

¹² La principale fonte sulle vicende del giovane Lancia, dalla quale hanno atinto tutti coloro che hanno scritto sull'in-

dustriale torinese, resta il volumetto a più voci *Nell'anniversario della morte di Vincenzo Lancia*, Torino 1938 ed, in particolare, al suo interno lo scritto di C. FOGOLIN, *Ricordi su Vincenzo Lancia*, pp. 11-58.

¹³ E. GIANERI (GEC), *Storia di Torino industriale* cit., p. 147.

¹⁴ C. BISCARETTI, *Stato di servizio di Vincenzo Lancia-Corridore*, in AA.VV., *Nell'anniversario* cit., pp. 93-107.

¹⁵ Si veda l'articolo in prima pagina di «The New York Times» del 15 ottobre 1905, *Vanderbilt Race Won by Hemery*; sulla popolarità del corridore Lancia negli Stati Uniti si veda S. COTTA, *Lancia pioniere dell'automobilismo*, in «Le Vie d'Italia», aprile 1937.

¹⁶ W. H. J. OUDE WEERNINK, *La Lancia: 70 Years of Excellence*, Londra 1979, p. 16.

¹⁷ C. FOGOLIN, *Ricordi su Vincenzo Lancia* cit., p. 35.

¹⁸ Si veda *11ª seduta del Consiglio di Amministrazione, 20 ottobre 1906*, in Progetto Archivio Storico Fiat, *I primi quindici anni della Fiat* cit., p. 410.

¹⁹ F. BERNABÒ, *La storia industriale della Lancia*, in AA.VV., *Lancia*, Milano 1983, p. 12.

²⁰ W. H. J. OUDE WEERNINK, *La Lancia* cit. p. 13.

3. I primi anni in via Ormea (1906-1910)

¹ Archivio Storico Lancia (d'ora in poi, A.S.L.), I. Documenti ufficiali della società, 2. Atti societari, 1. Atto costitutivo, s.n.c. Lancia e C. (1906).

² F. BERNABÒ, *La storia industriale della Lancia* cit., p. 12.

³ F. BONELLI, *La crisi del 1907. Una tappa dello sviluppo industriale in Italia*, Torino 1971.

⁴ G. FARGION, *L'industria degli automobili* cit., p. 52.

⁵ I. BONARDI, *Le corse del 1907* cit., p. 20.

⁶ G. FARGION, *L'industria degli automobili* cit., p. 51.

⁷ *Ibidem*, pp. 54-55.

⁸ A. CONFALONIERI, *La riorganizzazione finanziaria della Fiat* cit., p. 9.

⁹ G. SOMALVICO, *Lineamenti storici dell'industria italiana dell'automobile*, tesi di laurea, facoltà di Economia e Commercio, Università di Urbino, a.a. 1965-1966, p. 219.

¹⁰ C. FOGOLIN, *Ricordi su Vincenzo Lancia* cit., p. 37.

¹¹ «Rivista Lancia», autunno 1962, n. 9 cit., p. 12.

¹² A.S.L., IX. Amministrazione, 1. Contabilità, 1. Libri contabili, 78. Libro inventario 1907-1908.

¹³ Si veda, ad esempio, E. MACRENI, *L'industria automobilistica italiana nel 1907*, in G. PINARDI-A. SCHIAVI (a cura di), *L'Italia economica*, II, 1908, p. 153.

¹⁴ In generale, sulle prime vetture Lancia si vedano i già citati volumi di Weernink, Trow e Bernabò.

¹⁵ N. TROW, *Lancia* cit., p. 27.

¹⁶ F. BERNABÒ, *La storia industriale* cit., p. 18.

¹⁷ *Ibidem*, p. 19.

¹⁸ N. TROW, *Lancia* cit., p. 28.

¹⁹ *Ibidem*, p. 38.

²⁰ F. BERNABÒ, *La storia industriale* cit., p. 16.

²¹ A.S.L., Libro inventario 1907-1908 cit.

²² W. H. J. OUDE WEERNINK, *La Lancia* cit., p. 21.

²³ Si veda G. L. CARDEN, *Machine Tool Trade in Germany, France, Switzerland, Italy, and United Kingdom*, Washington 1909, pp. 185-209.

²⁴ A.S.L., IX. Amministrazione, 1. Contabilità, 1. Libri contabili, 78. Libro inventario 1907-1908.

²⁵ Si vedano però le osservazioni di D. BIGAZZI, *Il Portello* cit., pp. 95-108, sulla complessa evoluzione del lavoro nell'industria automobilistica del periodo considerato.

²⁶ S. ORTAGGI, *Il prezzo del lavoro*, Torino 1988, p. 60.

²⁷ P. SPRIANO, *Storia di Torino operaia e socialista*, Torino 1972, pp. 216, 227, 393; G. BERTA, *Cinquant'anni di relazioni industriali alla Lancia (1919-1969)*, in questo volume.

²⁸ M. ABRATE, *La lotta sindacale nella industrializzazione in Italia. 1906-1926*, Milano 1967, p. 267.

²⁹ *Ibidem*, pp. 90, 254-255, 240-244.

4. A Borgo San Paolo nella fabbrica della Fides (1911-1914)

¹ Camera di Commercio di Torino, *Statistica delle industrie del distretto camerale*, Torino 1912, p. 6.

² A. PUCNANI, *Storia della motorizzazione militare italiana*, Torino 1951, p. 65.

³ C. CANESTRINI, *L'industria automobilistica italiana* cit., p. 23.

⁴ I. BONARDI, *Le corse del 1907* cit., p. 8.

⁵ Unione Italiana Fabbriche Automobili, *L'industria automobilistica italiana* cit., pp. 4-5.

⁶ Si vedano il già citato lavoro di M. ABRATE, *La lotta sin-*

dacale, *passim*. ed il volume di S. MUSSO, *Gli operai di Torino*, Milano 1980, pp. 73-118.

⁷ P. SPRIANO, *Storia di Torino* cit., p. 226.

⁸ Per gli avvenimenti milanesi, D. BIGAZZI, *Il Portello* cit., pp. 125-144.

⁹ Progetto Archivio Storico Fiat, *I primi quindici anni* cit., vol. II, p. 494.

¹⁰ V. CASTRONOVO, *Giovanni Agnelli* cit., p. 47.

¹¹ Sull'«industrializzazione» di Borgo San Paolo si vedano AA.VV., *Cultura operaia e vita quotidiana in Borgo San Paolo*, in AA.VV., *Torino tra le due guerre*, Torino 1978, pp. 5-12; e V. COMOLI MANDRACCI, *Torino*, Bari 1980, pp. 217-224.

¹² Nel libro-inventario della Lancia del 1914 una parte consistente delle macchine utensili è contrassegnata come «ex Fides».

¹³ Sulla Fides si veda Archivio del Museo dell'Automobile di Torino, Cartella n. 67/1, busta 1.

¹⁴ Sulla Richard-Brasier, J. M. LAUX, *In First Gear The French Automobile Industry to 1914*, Liverpool 1976, pp. 135-137.

¹⁵ A.S.L., IX. Amministrazione, 1. Contabilità, 1. Libri contabili, 80. Libro inventario 1911. Si veda anche A. BAROCCI, *La fabbrica di Borgo San Paolo dalle origini al 1939*, in Progetto Archivio Storico Fiat, *Le carte scoperte. Documenti raccolti e ordinati per un archivio della Lancia*, Milano 1990, pp. 93-131, in particolare pp. 94-96.

¹⁶ *Italy's Motor Industry*, in «The Motor», 24 ottobre 1911.

¹⁷ Corpo delle Guardie Municipali di Torino, *Sezione 9ª San Paolo. Elenco degli opifici industriali. 10 maggio 1914*, in Archivio Storico del Comune di Torino, Miscellanea Industria e Commercio n. 406.

¹⁸ A.S.L., IV. Produzione, 4. Statistica, 6. Produzione autovetture e autoveicoli 1908-1974.

¹⁹ D. S. LANDES, *Prometeo liberato*, Torino 1978, pp. 400-401. Sull'organizzazione per «sezioni di macchine» o per «famiglie di pezzi» si veda l'ancora importante volume di A. TOURAINE, *L'evoluzione del lavoro operaio alla Renault*, Torino 1974, pp. 55-60.

²⁰ N. TROW, *Lancia* cit., pp. 40-41.

²¹ W. H. J. OUDE WEERNINK, *La Lancia* cit., p. 31.

²² N. TROW, *Lancia* cit., p. 41.

²³ *Ibidem*, p. 38; F. BERNABÒ, *La storia industriale* cit., p. 149.

²⁴ N. TROW, *Lancia* cit., p. 44.

²⁵ La pubblicità apparve in «MACS», 27 dicembre 1915 - 2 gennaio 1916, p. 56.

²⁶ A.S.L., IV. Produzione, 4. Statistiche, 6. Produzione autovetture e autoveicoli (1908-1974).

²⁷ W. H. J. OUDE WEERNINK, *La Lancia* cit., p. 31.

²⁸ N. TROW, *Lancia* cit., p. 38.

²⁹ A.S.L., IX. Amministrazione, 1. Contabilità, 1. Libri contabili, 83. Libro inventario 1914.

³⁰ Il suo prestigio ha un'importante conferma nel 1924 con la nomina a presidente della «Società Italiana Concessionari Automobili» costituita, per agevolare le vendite grazie a particolari servizi, dai concessionari esclusivi per la Lombardia delle migliori marche a parte la Fiat. Notizia tratta da A. BSELLINI, *Sviluppo dell'industria automobilistica e commercializzazione dell'automobile in Italia: 1899-1940*, tesi di laurea, Università L. Bocconi, Milano, a.a. 1987-1988, pp. 259-260.

³¹ P. SPRIANO, *Storia di Torino* cit., p. 295.

³² *Il successo della Lancia*, in «MACS», 12-19 novembre 1914.

³³ *La vettura Lancia e il mercato mondiale*, in «MACS», 24-30 dicembre 1914.

³⁴ M. MORASSO, *La vitalità dell'industria automobilistica italiana. Le case costruttrici nel 1915*, in «MACS», 24-30 dicembre 1914.

³⁵ *La costruzione automobilistica italiana nel 1915*, in «MACS», 7-4 gennaio 1915.

³⁶ A. D. FOSCHI, *La parabola storica della Lancia attraverso la lettura dei bilanci* e IDEM, *I bilanci Lancia 1910-1969*, in Progetto Archivio Storico Fiat, *Le carte scoperte* cit., pp. 187-238 e 359-485, in particolare p. 418; si veda anche la tabella 1.1 in «Appendice statistica».

5. Stabilimento ausiliario (1915-1918)

¹ Per cogliere il clima di incertezza e confusione per il settore automobilistico dei mesi che vanno dall'agosto del 1914 al maggio 1915, si vedano i seguenti articoli di Mario Morasso su «MACS»: *La guerra e le nostre industrie*, 29 luglio-5 agosto 1914; *La rapida ripresa degli affari automobilistici*, 29 ottobre-4 novembre 1914; *Un provvedimento urgente e necessario*, 27 novembre-3 dicembre 1914; *Tasse, requisizioni, formule di accertamento*, 18-23 dicembre 1914; *Ancora le esportazioni e i rapporti tra governo e industriali*, 30 gennaio-6 febbraio 1915; *Se verrà la guerra*, 22-27 febbraio 1915; *Ancora sulla requisi-*

zione delle vetture private, 28 febbraio-6 marzo 1915; *Ancora sulle esportazioni*, 13-20 aprile 1915; *Ancora sul tema delle requisizioni*, 6-12 maggio 1915.

² M. MORASSO, *Ancora le esportazioni* cit., 30 gennaio-6 febbraio 1915.

³ A. PUGNANI, *Storia della motorizzazione militare italiana* cit., pp. 77-79.

⁴ V. CASTRONOVO, *Giovanni Agnelli* cit., pp. 73-81.

⁵ A. PUGNANI, *Storia della motorizzazione* cit., p. 79.

⁶ Archivio Centrale dello Stato (d'ora in poi A.C.S.), Serie Ministero Armi e Munizioni, Comitato Centrale di Mobilitazione Industriale, b. 109, lettera della Lancia al Ministero della Guerra del 19 novembre 1915; decreto di ausiliarità del 27 novembre 1915; lettera della Lancia alla Direzione Ufficio Mobilitazione Industriale del 12 marzo 1919; Verbali Comitato Piemontese di Mobilitazione Industriale: riferimento alla Lancia nei verbali del 30 dicembre 1915, 1 e 5 marzo 1917, 27 aprile 1918.

⁷ G. CANESTRINI, *L'industria automobilistica italiana* cit., p. 23.

⁸ V. CASTRONOVO, *Giovanni Agnelli* cit., pp. 73-81 e 97-98; e, ad esempio, tutti in «MACS», *L'opera della Fiat nel 1916 tutta dedicata alla guerra* (15-21 gennaio 1917), *Le officine della Fiat* (15-22 ottobre 1917), *L'opera della Fiat nel 1917* (7-15 gennaio 1918), *La Fiat nel 1919* (15-22 dicembre 1919).

⁹ D. BIGAZZI, *Il Portello* cit., pp. 206-207, 217-218, 221, 257-265 e 272-284.

¹⁰ A. MANTEGAZZA, *La formazione del settore aeronautico italiano*, in «Annali di Storia d'Impresa», 2, 1986.

¹¹ *Ibidem*, p. 385; sulla Isotta Fraschini, si veda A. T. ANSELMi, *Isotta Fraschini* cit., pp. 63-64 e, in «MACS», *La fervida attività dell'Isotta Fraschini dai camions ai motori d'aviazione* (12-20 maggio 1915), *La trionfale evoluzione dell'Isotta Fraschini* (giugno 1916) e *L'eletto stile meccanico dell'Isotta Fraschini* (aprile 1917).

¹² *Il massimo trionfo del motore Spa per aviazione*, in «MACS», giugno 1916, e, *Una produzione che porta il suo concorso caratteristico in ogni campo*, in «MACS», aprile 1917.

¹³ *L'Italia per l'aviazione*, in «MACS», 23-30 ottobre 1917.

¹⁴ Si vedano sulla Bianchi, *La Società Edoardo Bianchi, la sua attività presente e il suo programma per l'avvenire*, in «MACS», giugno 1916.

¹⁵ A. MANTEGAZZA, *La formazione del settore aeronautico* cit., pp. 392, 395-396.

¹⁶ *Ibidem*, p. 390.

¹⁷ A.S.L., IX. Amministrazione, 1. Contabilità, 1. Libri contabili, 83. Libro inventario 1918; A. BAROCCI, *La fabbrica*, cit., pp. 103-112.

¹⁸ N. TROW, *Lancia* cit., p. 45.

¹⁹ *Lo chassis Lancia 1915 per le automitragliatrici italiane*, in «MACS», 12-20 maggio 1915; ed anche B. PIGNACCA, *Ruote in divisa*, Milano 1989. pp. 21-22.

²⁰ *Lo chassis Lancia 1915* cit.

²¹ A. PUGNANI, *Storia della motorizzazione militare italiana* cit., pp. 91-92 e 171-173.

²² M. MORASSO, *L'avvenire dell'artiglieria automobile*, in «MACS», 23-30 gennaio 1916.

²³ A. PUGNANI, *Storia della motorizzazione militare* cit., pp. 171-173.

²⁴ A.S.L., IV. Produzione, 4. Statistiche, 6. Produzione (1908-1974).

²⁵ *La classica distinzione delle vetture Lancia*, in «MACS», 27 dicembre 1915-2 gennaio 1916.

²⁶ *Il divieto di circolazione delle vetture automobili private*, in «MACS», 15-22 settembre 1917, p. 27.

²⁷ Si veda la pubblicità della Lancia in «MACS», 23-30 ottobre 1917, p. 27.

²⁸ A.S.L., IX. Amministrazione, 1. Contabilità, 1. Libri contabili, 83. Libro inventario 1918; A. BAROCCI, *La fabbrica* cit., pp. 103-112.

²⁹ A.S.L., III. (Presidenza), Direzione Generale, 1. Liquidazione conti C. Fogolin ricevute corrispondenza 1918-1924, lettera di Claudio Fogolin a Vincenzo Lancia del 30 agosto 1918.

³⁰ A.S.L., I. Documenti ufficiali della società, 2. Atti societari, 1. Atto di scioglimento Lancia-Fogolin rogito Rossi (Milano) reperti n. 10441 del 13 agosto 1918.

³¹ A.S.L., III. (Presidenza), Direzione Generale, 1. Liquidazione conti C. Fogolin ricevute corrispondenza 1918-1924, ricevute a saldo interessi per Claudio Fogolin, ottobre-novembre 1918.

6. Una riconversione non troppo difficile (1918-1922)

¹ *Il plebiscito contro i monopoli*, in «MACS», 22-27 febbraio 1919.

² M. MORASSO, *Il mercato automobilistico*, in «MACS», 31 aprile-6 maggio 1919.

³ M. MORASSO, *Caratteri ed eventi del 1919*, in «MACS», 31 dicembre 1919-6 gennaio 1920.

⁴ G. VOLPATO, *L'industria automobilistica* cit., pp. 35-36.

⁵ M. MORASSO, *Le novità del Salon di Parigi*, in «MACS», 15-22 ottobre 1919.

⁶ *Ibidem*.

⁷ La produzione automobilistica italiana per il 1919-20. La fabbrica Lancia, in «MACS», 15-22 agosto 1919.

⁸ A.S.L., III. (Presidenza), Direzione Generale, 1. Liquidazione conti C. Fogolin ricevute corrispondenza 1918-1924, lettera di Vincenzo Lancia a Claudio Fogolin del 12 dicembre 1922.

⁹ D. BIGAZZI, *Il Portello* cit., pp. 342-364.

¹⁰ A. T. ANSELMi, *Isotta Fraschini* cit., pp. 63-64.

¹¹ *L'Italia. Dall'austerità della sua opera all'eccellenza della sua nuova creazione di pace*, in «MACS», 15-22 marzo 1920.

¹² W. H. J. OUDE WEERNINK, *La Lancia* cit., pp. 43, 45-46; N. TROW, *Lancia* cit., pp. 46-48.

¹³ F. BERNABÒ, *La storia industriale* cit., pp. 39 e 197.

¹⁴ A.S.L., IV. Produzione, 4. Statistica, 6. Produzione autoveicoli e autoveicoli (1908-1974).

¹⁵ *Ibidem*.

¹⁶ A.S.L., IX. Amministrazione, 1. Contabilità, 1. Libri contabili. Libro inventario 1922. Sul concetto di lavorazione «per famiglie» si veda A. TOURAINE, *L'evoluzione del lavoro operaio alla Renault* cit., pp. 58-59; per la crescita della fabbrica A. BAROCCI, *La fabbrica* cit., pp. 112-115.

¹⁷ Si veda M. ABRATE, *La lotta sindacale* cit., in generale la parte quarta, pp. 199-367; V. CASTRONOVO, *Giovanni Agnelli* cit., cap. III, pp. 124-221; S. MUSSO, *Gli operai di Torino, 1900-1920* cit., pp. 185-224.

¹⁸ *Governo e parlamento contro l'automobilismo*, in «MACS», 15-22 luglio 1920.

¹⁹ Camera dei Deputati, *Relazioni della commissione parlamentare d'inchiesta per le spese di guerra*, Roma 1923.

²⁰ M. MORASSO, *La crisi. La sua diagnosi e i suoi effetti*, in «MACS», 30 giugno-6 luglio 1921.

²¹ A. M. FALCHERO, *La Banca Italiana di Sconto 1914-1922*, Milano, 1920.

²² M. MORASSO, *I nuovi modelli 1920 della produzione automobilistica italiana*, in «MACS», 15-22 gennaio 1920; *La produzione automobilistica italiana in tutti i suoi tipi e i suoi modelli del 1921*, in «MACS», 12-27 aprile 1922, e, *ibidem*, M. MORASSO, *Potenza e vitalità dell'industria automobilistica italiana*; M. MORASSO, *Augurali risvegli. Le novità costruttive in preparazione per il 1922*, in «MACS», 30 novembre-6 dicembre 1921. *Le condizioni dell'industria e del commercio automobilistico all'aprirsi del 1922*, in «MACS», 7-14 gennaio 1922.

²³ M. MORASSO, *Augurali risvegli* cit.

²⁴ N. TROW, *Lancia* cit., p. 49.

²⁵ G. MARZOLLA, *Dossier Lancia Lambda*, in «Ruote classiche», settembre 1988.

²⁶ A. T. ANSELMi (a cura di), *Carrozzeria italiana* cit., pp. 33-35.

²⁷ N. TROW, *Lancia* cit., p. 50.

²⁸ *Memorie del Sig. P. I. Battista Falchetto* (dattiloscritto s.d.), pp. 1-7, consultato presso Progetto Archivio Storico Fiat.

²⁹ W. H. J. OUDE WEERNINK, *La Lancia* cit., pp. 54-57; N. TROW, *Lancia* cit., p. 58.

³⁰ *La nuova vettura Lancia tipo Lambda*, in «MACS», 30 aprile-6 maggio 1922.

³¹ A. D. FOSCHI, *I bilanci Lancia*, cit., p. 418.

II. Lancia 1922-1939: gli anni del successo e del consolidamento

1. Il settore automobilistico in Italia negli anni fra le due guerre: un'evoluzione che favorisce la Lancia

¹ Per tutti questi dati si veda l'«Appendice statistica», in particolare le tabelle relative ai bilanci, alle vendite e al personale.

² Sul testa a testa fra Bianchi e Lancia per la seconda posizione fra le imprese automobilistiche italiane all'inizio degli anni '30 si veda M. MORASSO, *Ancora sui dazi doganali e l'andamento del mercato interno. Le statistiche italiane*, in «MACS», 7-14 marzo 1931. Sulla quota di mercato della Lancia in Italia a fine anni '30, G. SAPELLI, *Governo, società e impresa automobilistica: il caso italiano*, in «Quaderni Fondazione Gian Giacomo Feltrinelli», n. 25, 1983, p. 79.

³ Centro Documentazione Storica Lancia, Archivio Epistodico, busta 375, Intervista al Cav. Battista Falchetto effettuata da J. H. Doyle il 20 giugno 1970, dattiloscritto, p. 18.

⁴ Si vedano i dati sulla produzione automobilistica italiana e sulla circolazione automobilistica nel paese riportati in A. BELLUCCI, *L'automobile italiana 1918-1943* cit., in «Appendice», da fonte Anfia e Aci.

⁵ *Ibidem*, p. 3.

⁶ C. VOLPATO, *L'industria automobilistica internazionale* cit., p. 67. Sull'industria automobilistica mondiale negli anni '30 si veda anche G. MORTARA *Prospettive economiche 1934*, Milano 1934, pp. 457-588.

⁷ AA.VV., *Automobile revolution* cit., pp. 144-145.

⁸ Frequenti sono nelle riviste specializzate del periodo gli articoli in cui si contrappone all'atteggiamento «lungimirante» del governo e alle benemeritenze dei costruttori, la scarsa rispondenza del Paese. Si veda ad esempio M. MORASSO, *Il problema del settore automobilistico in Italia*, in «MACS», 15-22 febbraio 1931.

⁹ G. PESCATORI, *Il pubblico registro automobilistico*, in «Le Vie d'Italia», dicembre 1927. Cfr. R.D. 29 luglio 1927 n. 1814; D.M. 6 ottobre 1927; D.M. 19 ottobre 1927; R.D. 15 marzo 1927 n. 436.

¹⁰ *Il nuovo codice stradale*, in «Le Vie d'Italia», marzo 1929. Cfr. R.D. 31 dicembre 1923 n. 3043.

¹¹ Già il R.D.L. 1 settembre 1920 aveva raggiunto al dazio specifico una sopratassa del 35% *ad valorem* per le auto e del 30% per le loro parti. Il successivo R.D.L. 9 giugno 1921 n. 806 impone una nuova tariffa doganale generale che prevede dazi specifici per tutti i prodotti, tranne per quelli chimici e per le auto, che sono *ad valorem*. Cfr. G. TATTARA, *Protezione effettiva e sviluppo di alcuni settori dell'industria manifatturiera italiana*, in «Studi economici», n. 11, 1980. Si veda anche V. CASTRONOVO, *Giovanni Agnelli* cit., pp. 389-390.

Sulle preoccupazioni degli osservatori contemporanei a proposito del pericolo americano si veda ad esempio R. T. ZANETTI, *Rilievi e commenti sul salone di Milano*, in «Automotociclo», 30 maggio 1928. Ma lo stesso Zanetti in «Automoto-avio», 15 aprile 1931, *Il salone italiano dell'automobile*, constata come esso sia stato del tutto arrestato. In questo senso anche G. PIANTRANIDA, *Aspetti e orientamenti della produzione automobilistica italiana*, in «L'auto italiana», 10 aprile 1934.

¹² *Le strade d'Europa nel 1929*, in «L'auto italiana», 31 ottobre 1929.

¹³ I. VANDONE, *Le strade d'Italia. Un piano di sistemazione generale*, in «Le Vie d'Italia», agosto 1927. In un più recente lavoro si afferma che «Vi era un complesso abbastanza evoluto di comunicazioni viarie che collocava il nostro paese subito dopo i maggiori Stati europei per il livello di capillarizzazione dei tracciati rispetto alla superficie ed alla consistenza demografica». Ma si aggiunge: «Ben diversa era la situazione sotto il profilo qualitativo di tali opere, poiché nel nostro paese si riscontrava una gamma estremamente variegata di caratteristiche costruttive, con una netta prevalenza della pavimentazione a macadam ad acqua, cioè con breccia ed assestamento naturale, rispetto a quelle con conglomerati bituminosi o di altro tipo». C. MOCHI, *Trasporti e comunicazioni*, in *An-*

nali dell'economia italiana, 1930-1938, Roma 1983, vol. 8.2, p. 241.

¹⁴ A.A.S.S., *Il primo quadriennio di gestione*, Roma 1932.

¹⁵ Le riviste specializzate imputavano al «proibitivo prezzo della benzina», oltre al pessimo stato delle strade e all'alta tassazione la lenta e difficile diffusione dell'auto. Vedi G. PIANTRANIDA, 10 gennaio 1924 e 25 aprile 1925, NANNI gennaio 1927, in «L'auto italiana» e anche A. BELLUCCI, *L'automobile italiana* cit., pp. 186-188 e C. MOCHI, *op. cit.*, p. 250.

¹⁶ Sulle origini ed i primi anni dell'Agip si rimanda ai volumi di M. PIZZICALLO, *Alle origini della politica petrolifera italiana 1920-1925*, Milano 1981, e *L'Agip negli anni ruggenti (1926-1932)*, Milano 1984.

¹⁷ A. BELLUCCI, *L'automobile italiana* cit., pp. 204-205.

¹⁸ *Ibidem*, pp. 190-191.

¹⁹ Si veda V. ZAMAGNI, *Dalla periferia al centro*, Bologna 1990, p. 307.

²⁰ Si veda ANFIA, *Automobile in cifre*, Torino (vari anni dal 1950).

²¹ G. VOLPATO, *L'industria automobilistica internazionale* cit., p. 66.

²² A. BELLUCCI, *L'automobile italiana* cit., p. 189.

²³ *Ibidem*, p. 171. Nella seconda metà degli anni '30 i salari giornalieri, in lire 1938, per il settore industriale sono di 15 lire, vedi V. ZAMAGNI, *La dinamica dei salari nel settore industriale 1921-39*, in «L'economia italiana nel periodo fascista», in «Quaderni Storici», 29-30, 1975.

²⁴ G. F. VENE, *Mille lire al mese*, Milano 1988, p. 233.

²⁵ *Il primo salone italiano dell'automobile*, in «Motor Italia», maggio-giugno 1928, p. 6.

²⁶ A. BELLUCCI, *L'automobile italiana* cit., p. 17.

²⁷ Lettera del Presidente delle Fonderie Frejus a Mario Perrone, 4 marzo 1919, in Archivio Storico Ansaldo, Archivio Perrone, Serie Scatole Numerazione Blu.

²⁸ Sull'incidenza della Fiat sulla produzione automobilistica italiana all'inizio degli anni '20 si vedano i dati riportati in D. BIGAZZI, *Esportazione e investimenti esteri: la Fiat sul mercato mondiale fino al 1940*, in Progetto Archivio Storico Fiat, *Fiat 1899-1930. Storia e documenti*, Milano 1991, pp. 77-168, in particolare pp. 160-161.

²⁹ Sulle vicende delle case automobilistiche considerate in queste pagine si vedano i già citati lavori di G. AMARI, *Torino come Detroit*; G. AMARI-M. BARLERIS (a cura di), *Marche italiane scomparse*; A. T. ANSELMINI, *Isotta Fraschini*; A. BEL-

LUCCI, *L'automobile italiana 1928-1943*, D. BIGAZZI, *Il Portello*, A. COSTANTINO, *Le piccole grandi marche automobilistiche italiane*, T. R. NICHOLSON, *Auto negli anni '20*. Si vedano anche il saggio *Alfa Romeo settantacinque anni di storia industriale* (senza indicazioni di autore), in A. T. ANSELMi (a cura di), *Alfa immagini e percorsi*, Milano 1985, e quello di D. BIGAZZI, *Milano e l'automobile: le vicende dell'industria*, in A. T. ANSELMi (a cura di), *L'automobile a Milano 1879-1949*, Milano 1990.

³⁰ Sulle vicende della Fiat in questo periodo V. CASTRONOVO, *Giovanni Agnelli e i recenti volumi Progetto Archivio Storico Fiat, Fiat 1915-1930. Verbalì dei consigli di amministrazione*, Milano 1991, 2 voll., e IDEM, *Fiat 1899-1930 cit.*

³¹ Si veda A. T. ANSELMi, *Automobili Fiat cit.*, p. 24.

³² A. BELLUCCI, *L'automobile italiana cit.*, in «Appendice», «Prezzi delle auto italiane negli anni Venti e Trenta».

³³ G. AMARI, *Torino come Detroit cit.*, pp. 54-59.

³⁴ D. BIGAZZI, *Gli operai della catena di montaggio: la Fiat 1922-1943*, in AA.VV., *La classe operaia durante il Fascismo*, in «Annali Fondazione Feltrinelli», 1970-1980, Milano 1980, p. 918.

³⁵ *Ibidem.* p. 922.

³⁶ B. BOTTIGLIERI, *La Fiat tra il 1915 e il 1930: alcune linee evolutive*, in Progetto Archivio Storico Fiat, *Fiat 1915-1930 cit.* pp. 25-26.

³⁷ P. BAIRATI, *Valletta*, Torino 1983, p. 69.

³⁸ D. BIGAZZI, *Gli operai della catena cit.*, p. 943. Sono da considerare con attenzione le osservazioni di G. VOLPATO (si veda *L'industria automobilistica internazionale cit.* pp. 45-46) secondo cui, almeno negli anni '20 la gamma eccessivamente ampia dei modelli posti in vendita impediva alla Fiat di sfruttare a fondo le economie di scala e quindi di perseguire una strategia «alla Ford». In questo senso Volpato ritiene distortiva l'attività della Fiat in settori quali le produzioni siderurgiche, i motori marini e d'aviazione, il materiale ferro-tramviario, le macchine agricole, settori prevalentemente sostenuti dalla domanda pubblica. Tuttavia B. Bottiglieri nel già citato *La Fiat tra il 1915 e il 1930* afferma che (p. 44) queste produzioni alla metà degli anni '20 pesavano per un decimo del fatturato globale.

2. La Lancia: un'impresa diversa

¹ Espressione che mi è stata suggerita da W.H.J. Oude Weernink.

² Si veda il capitolo precedente, paragrafo 6.

³ W. J. ABERNATHY, *The Productivity Dilemma cit.*, p. 194.

⁴ Citazione ripresa da A. BELLUCCI, *L'automobile italiana cit.*, p. 103.

⁵ Secondo la rivista il nuovo indirizzo costruttivo che alla fine degli anni '20 esercita una particolare influenza in Francia tende soprattutto a «nuovi modi e congegni di molleggio, all'indipendenza delle ruote, all'abolizione o alla riforma totale o parziale del classico telaio e degli assali, alla trasmissione anteriore... non occorrono lunghe ed aride dimostrazioni verbali — prosegue l'articolo — per rendere evidente la derivazione di quest'avviamento tecnico, e nel suo insieme e nelle singole attuazioni dal sistema italiano posto in essere per la prima volta nella Lambda». *La Lambda precorritrice e ispiratrice delle più moderne tendenze*, in «MACS», 7-14 aprile 1927, p. 36.

⁶ *Ibidem.* p. 35.

⁷ Tutte queste vetture avevano il motore a V. La D-lambda era una 8 cilindri, 3.960 cm³; nel 1933 il solo telaio costa 60.000 lire. L'Astura, una 8 cilindri, 2.604 cm³, elevati a 2.972 nelle ultime serie del 1934-1937; nel 1934 una berlina a 6 posti costa 47.000 lire. L'Artena, una 4 cilindri, 1.924 cm³; nel 1934 una berlina costa 31.000 lire. L'Augusta è una 4 cilindri, 1.194 cm³; nel 1933 una berlina costa 19.500 lire. L'Aprilia è una 4 cilindri di 1.351 cm³, in seguito portati a 1.485; nel 1940 una berlina costa 36.000 lire. L'Ardea è una 4 cilindri, 903 cm³; nel 1940 una berlina costa 29.000 lire. I dati sui prezzi sono tratti da A. BELLUCCI, *L'automobile italiana cit.*, «Appendice».

⁸ Dal 1921 al 1928 vengono costruiti 417 Tetrajota fra autocarri e autobus, dal 1924 al 1933 2.191 Pentajota, nel 1926 13 Esajota (uso autobus per il comune di Milano), dal 1927 al 1935 1.827 Eptajota. Da una superficie di 4,80 m² ed una portata di 2,400 tonnellate del Tetrajota si passa ad una superficie di 9,55 m² ed una portata utile di 5,300 tonnellate dell'Eptajota. L'Omicron, di cui vengono prodotti dal 1927 al 1935 522 autotelai, ha invece un motore a benzina a ciclo Otto di 7.060 cm³. Dal 1938 per ridurre i costi di esercizio viene dotato di un motore di tipo diesel. Gli autocarri di tipo Ro vengono costruiti in 5 tipi dal 1932 al 1938 per complessive 1.418 unità. Sul Ro normale la superficie utile era di 10,50 m², mentre per tutti i veicoli Ro la portata utile era di 5,400 tonnellate. Nella quinta serie di Ro gli MB, prodotti nel 1935-1936 per esigenze militari, viene montato il motore a benzina ciclo Otto. Il perfezionamento nell'esecuzione degli iniettori e delle pompe d'iniezione e la migliore conformazione della camera di combustione permettono di ridurre la cilindrata unitaria: ha

così inizio dal 1938 la produzione della serie 3Ro. Per i dati quantitativi si veda l'«Appendice statistica» e in particolare le tabelle relative alla produzione; per le caratteristiche tecniche cfr. F. BERNABÒ, *I veicoli industriali*, in AA.VV., *Lancia* cit., pp. 197-205 ed anche *Memorie Falchetto* cit., pp. 19-27.

⁹ Particolarmente significativi fra i brevetti Lancia del periodo successivo alla Lambda sono il motore fissato al telaio per mezzo di due molle a lama montate sui lati del motore e, alle loro estremità, sul telaio dell'Astura e dell'Artena; le quattro porte incernierate in posizione opposta l'una all'altra, senza montante centrale nell'Augusta; il monoblocco di alluminio e canne di ghisa riportate nell'Aprilia.

¹⁰ *Memorie Falchetto* cit., p. 22.

¹¹ F. BERNABÒ, *La storia industriale della Lancia* cit., p. 52.

¹² M. MORASSO, *Ancora sulla questione della piccola vettura*, in «MACS», 21 febbraio 1934, p. 7.

¹³ In base al contratto stipulato il 28 ottobre 1930 la Lancia deve versare alla Junkers *redevances* pari a RM 75 per ogni litro di cilindrata e RM 70 per ogni cilindro. Si veda A.S.L., VII. commerciale, 4. Accordi Commerciali Licenze, 1-2. Junkers Motoramb Dessau, 1933-1941.

¹⁴ *L'Augusta una piccola vettura ma una vettura Lancia*, in «MACS», aprile 1933, numero speciale, p. 52.

¹⁵ *Lancia domina nel salone*, in «MACS», numero speciale, aprile-maggio 1932, pp. 54-55.

¹⁶ D. OWEN, *Lancia*, in «Automobile Quarterly», n. 4, 1974, pp. 351-352.

¹⁷ W. H. J. OUDE WEERNINK, *La Lancia* cit., p. 69.

¹⁸ N. TROW, *Lancia* cit., p. 68.

¹⁹ D. OWEN, *Lancia* cit., p. 353.

²⁰ A. BELLUCCI, *L'automobile italiana* cit., pp. 97-99.

²¹ *Memorie Falchetto* cit., p. 15.

²² *Lancia domina nel salone* cit., p. 51.

²³ W. H. J. OUDE WEERNINK, *La Lancia* cit., pp. 71, 73, 79, 80, 100, 103, 106; N. TROW, *Lancia* cit., p. 77.

²⁴ *Ibidem*, p. 65; si veda anche Pininfarina, *Sessant'anni*, Torino 1990, p. 10. Sul sostegno da parte di Lancia a Pininfarina si sofferma anche Carlo Pesenti nella deposizione di fronte alla Commissione parlamentare sull'industria automobilistica. Si veda Camera dei Deputati, *Situazione e prospettive dell'industria automobilistica nazionale*, Servizio Commissioni Parlamentari, Roma 1971, p. 86. Sui rapporti fra Vincenzo Lancia e Pininfarina si veda anche il volume autobiografico di quest'ultimo curato da E. CAVALLO, *Nato con l'automobile*, Milano, s.d.

²⁵ N. TROW, *Lancia* cit., p. 66.

²⁶ N. TROW, *Lancia Racing*, Londra 1987, p. 19 ed anche A. CIMAROSTI, *La Lancia nelle corse*, in AA.VV. *Lancia* cit., pp. 213 e 220-221.

²⁷ Per tutti i dati sulle produzioni e le vendite tratti da A.S.L., IV. Produzione, 4. Statistiche. 6. Produzione autoveicoli e autoveicoli (1908-1974) si veda l'appendice statistica.

²⁸ G. SPAVENTA FILIPPI, *Automobili, motocicli, biciclette nel 1925*, in «Le Vie d'Italia», gennaio 1927.

²⁹ *La produzione di veicoli industriali in Europa*, in «Le Vie d'Italia», XXXV, aprile 1929, p. 151.

³⁰ A.S.L., I. Documenti ufficiali della società, 1. Libri sociali - Statuti sociali, 4. Libro verbali assemblee 1930-1953, Assemblea 30-3-1932 (d'ora in poi, A.), pp. 31-35.

³¹ A.S.L., 2. Documenti ufficiali della società, 1. Libri sociali - Statuti sociali, 4. Libro verbali assemblee 1930-1953, A. 27-3-1934, pp. 41-46.

³² Si veda il capitolo II, 3.

³³ Si veda il capitolo II, 4.

³⁴ *La produzione automobilistica italiana per il 1937*, in «MACS», 30 novembre-12 dicembre 1936.

³⁵ Dati tratti da A.S.L., IX. Amministrazione, 3. Finanza, 3. Finanziamento Eximbank; si vedano anche nell'«Appendice statistica», le tabelle relative all'esportazione e ai mercati d'esportazione.

³⁶ Si vedano *Memorie Falchetto* cit., pp. 1-2 ed anche *Intervista Falchetto* cit., pp. 6-7 e 9.

³⁷ G. BERTA, *Cinquant'anni di relazioni industriali alla Lancia* cit.

³⁸ J. A. LUCAS, *Features of the Lancia Plant and Organization*, in «American Machinist», 5 gennaio 1928, p. 23. Ma la notizia è stata confermata dalle interviste con protagonisti già in azienda quando Vincenzo Lancia era ancora vivo, come Attilio Pasquarelli, Nino Rosani, Ettore Zaccone Mina.

³⁹ *Memorie Falchetto* cit., pp. 8-9.

⁴⁰ Intervista a Nino Rosani (8-6-1990).

⁴¹ Episodio riferito da Ettore Zaccone Mina (17-9-1990).

⁴² Testimonianza di Ernesto Naretto, in F. BERNABÒ, *Lancia: quell'uomo che cambiò l'automobile*, in «Illustrato Fiat», marzo 1981.

⁴³ Per la nomina a cavaliere del lavoro si veda «fascicolo Lancia», Fondazione Cavalieri del lavoro. Sui rapporti con il Teatro Regio, «Rivista Lancia», autunno 1962, n. 9, p. 14.

⁴⁴ A. FOSCHI, *La parabola storica della Lancia attraverso la lettura dei bilanci* cit., pp. 189 e 197. E necessario ricordare che il 27 dicembre 1928 Giovanni Lancia, fratello di Vin-

cenzo, e Enrico Minetti, costituivano a Milano la S.A. Lancia Industrie Automobilistiche che aveva per scopo l'industria e il commercio di automobili. La società aveva un capitale di 5 milioni ma di fatto non esercitava alcuna attività. Il 28 marzo 1930 Vincenzo Lancia, titolare della Lancia e C. conferisce la sua società alla S.A. Lancia Industrie Automobilistiche: nasce così la Lancia e C. Fabbrica Automobili Torino S.A. Il 23 gennaio 1931 si aveva l'emissione di certificati azionari per un capitale di 50 milioni suddiviso in 100.000 azioni nominali di 500 lire ciascuna. Per tutta la vicenda si veda A.S.L. I. Documenti ufficiali della società, 2. Atti societari, 2. Atto costitutivo della «Società Anonima Lancia Industrie Automobilistiche», rogito Guasti (Milano), repertorio n. 30472 del 27 novembre 1928; 3. Libro verbali assemblee Lancia Industrie Automobilistiche, A. 17-1-1929 pp. 1-6, A. 21-3-1930 pp. 6-12; 4. Libro verbali assemblee Lancia Industrie Automobilistiche, A. 28-3-1930, pp. 1-7; 2. Atti societari, 4. Atto di conferimento della Ditta Lancia e C. nella Società Anonima Lancia Industrie Automobilistiche rogito Germano (Torino), repertorio 18862 del 28 marzo 1930, 5. Atto rogito Germano rep. 18862 del 28-3-1930: 1. Dimissioni Giovanni Lancia e nomina ad Amministratore Unico di Vincenzo Lancia; 2. Modificazione della denominazione sociale in Lancia e C., Fabbrica Automobili, Torino S.A.

⁴⁵ A.S.L., I. Documenti ufficiali della società, 2. Atti societari, 23. Atto costitutivo e storia della società; Storia del riparto azionario Lancia, 1928-1969, pp. 1-3.

⁴⁶ A. FOSCHI, *La parabola storica della Lancia* cit., p. 204.

⁴⁷ *Memorie Falchetto* cit., p. 2. In particolare Cesare Scacchi era stato capo officina alla Fiat e nel 1911 aveva dato vita alla Scacchi e C. Fabbrica Automobili, che costruisce vetture sotto il marchio «Caesar» e nel 1915 viene rilevata dalla Diatto. Si veda G. AMARI e M. BARBERIS (a cura di), *Marche italiane scomparse* cit., pp. 236-237. Si veda anche B. BOTTIGLIERI, *Alle origini della grande impresa* cit., p. 26.

⁴⁸ F. BERNABÒ, *La storia industriale*, cit. pp. 68 e 72.

⁴⁹ «Le Vie d'Italia», XXXVII, aprile 1931, p. 144.

⁵⁰ PININ FARINA, *Nato con l'automobile* cit., p. 177.

⁵¹ Si veda A.S.L., VIII. Filiali. L'elenco si ricava dall'«incrocio» di quanto riportato nel verbale dell'assemblea del 30 marzo 1939 con le date d'inizio della documentazione conservata — soprattutto libro giornale e libro inventario — per le filiali.

⁵² A. BAROCCA, *La fabbrica* cit., pp. 93-94.

⁵³ *Ibidem*, pp. 112-125.

⁵⁴ *Ibidem*, p. 113.

⁵⁵ A.S.L., IX. Amministrazione, 1. Contabilità, 1. Libri contabili, Libro inventario anni 1922, 1926, 1929.

⁵⁶ D. BIGAZZI, *Il Portello* cit., pp. 348-349.

⁵⁷ AA.VV., *Automobile*, in *Enciclopedia Italiana*, vol. V, Milano 1930, pp. 555-582.

⁵⁸ A.S.L., IX. Amministrazione, 2. Bilanci, 13-19. Documentazione preparatoria ai bilanci, anni 1923-1929.

⁵⁹ *Memorie Falchetto* cit., p. 12.

⁶⁰ A. BAROCCI, *La fabbrica* cit., pp. 126-128.

⁶¹ *Ibidem*, p. 127.

⁶² A.S.L., IX. Amministrazione, 1. Contabilità, 1. Libri contabili, 1. Libro inventario, 1926.

⁶³ D. BIGAZZI, *Gli operai della catena di montaggio* cit., pp. 917-918.

3. I più importanti tentativi all'estero

¹ Si vedano nell'«Appendice statistica» le tabelle relative all'esportazione.

² Come viene detto in seguito la Lancia Motors of America è costituita nel settembre del 1927 ma una qualche attività, almeno per ciò che riguarda la preparazione degli impianti, ha inizio solo l'anno successivo.

³ Si veda C. P. KINDLEBERGER, *Commercial Policy between the two wars*, in particolare pp. 170-188, in *The Cambridge Economic History* (a cura di P. Mathias e S. Pollard), vol. VIII, Cambridge 1989.

⁴ D. BIGAZZI, *Esportazioni e investimenti esteri* cit.

⁵ Informazioni tratte da depliant e opuscoli conservati da Tom F. Stewart e da Walter A. Gosden, entrambi membri del Lancia Club of America, che ringrazio vivamente.

⁶ Si veda, in «The New York Times», 29 marzo 1929, p. 48, *Ferrari Concerns Are Sued by State*.

⁷ Risulta dalla dichiarazione di Vincenzo Lancia sul «List or Manifest of Alien Passengers for the United States Immigration Officer at Port of Arrival», New York, 3 gennaio, 1929, Records of Passengers Arrivals Microfilm Reading Room vol. a 9742, list 9, line 13, National Archives and Records Administration, Washington DC.

⁸ Si veda il depliant *Adams-Lancia*, NYC, 1914, pp. 11-12, Carte Tom Stewart.

⁹ Negli anni '20 ad esempio la rivista «Vanity Fair» dedicava diversi articoli a saloni automobilistici americani ed eu-

ropei: si veda l'articolo di C. BISS, *Getting Ready for the European motor Salons*, dicembre 1922, nel quale si parla della Lambda.

¹⁰ La foto di Greta Garbo sulla Lambda è riportata in A. BELLUCCI, *L'automobilismo italiano* cit. Per il 1925 esiste un foglio pubblicitario di una *Lancia Motor Car Co.*, 5336 Sunset Boulevard, Hollywood (CA).

¹¹ Thomas Evarts Adams. Inc., 1927, NYC. sales brochure, pp. 22, carte Tom Stewart.

¹² Gli articoli sull'«American Machinist» escono tutti a firma di J. A. LUCAS: *Features of the Lancia Plant and Organization*, 5 gennaio 1928; *Lancia Methods of Machining Aluminum Cylinder Blocks*, 2 febbraio 1928; *Lancia Methods of Machining Aluminum Cylinder Blocks*, 9 febbraio 1928; *An Unusual Crankshaft and How It Is Made*, 15 marzo 1928; *The Lancia Floating Front-Wheel Suspension*, 29 marzo 1928; *Automobile Body and Frame Combined in a Single Unit*, 3 maggio 1928.

¹³ Si veda *Moody's Manual of Investments, American and Foreign: Industrial Securities*, New York 1929, p. 2241.

¹⁴ *Lancia to Invade Market Here*, in «The New York Times», 14 gennaio 1928, p. 34.

¹⁵ La commissione Moses incaricata dal governatore Roosevelt di indagare sul fallimento della City Trust definisce molte delle imprese controllate da Ferrari «dummy concerns to conceal illegal transactions at the bank». Si veda *Moses Reports on City Trust Failure*, in «The New York Times», 11 luglio 1929, p. 1.

¹⁶ Sulle caratteristiche della nuova vettura si veda B. R. KIMES-H. A. CLARK JR., *Standard Catalog of American Cars 1805-1942*, Iola (Wisconsin), 1985, p. 772, ma soprattutto sia su di essa sia sull'intero programma della Lancia Motors of America si vedano i due articoli apparsi su «Automobile Topics», *Will Make Italian Automobile in U.S.*, 29 settembre 1928 e *And Now the Lancia*, 6 ottobre 1928.

¹⁷ *And Now the Lancia* cit., p. 762; si veda anche *Automobile Show Opens Here today*, in «The New York Times», 5 gennaio 1929, p. 7.

¹⁸ List or Manifest, 3 gennaio 1929 cit.

¹⁹ *Memorie Falchetto* cit., pp. 10-11.

²⁰ Si veda *Warder refuses to Waive Immunity*, in «The New York Times», 21 maggio 1929, p. 1; e *Warder Owens Stock in the City Trust Co.*, ecc., in «The New York Times», 28 maggio 1929, p. 1; Frank H. Warder aveva ricoperto la carica di *State Superintendent of Banking*.

²¹ *Ferrari Concern Sued As Bankrupt*, in «The New York Times», 28 marzo 1929, p. 31.

²² *Disputes Fugazy on City Trust Note*, in «The New York Times», 26 marzo 1929, p. 14. Si veda anche l'articolo citato alla nota 6.

²³ *Ask if Ferrari Had Crime Record* ecc., in «The New York Times», 30 marzo 1929, p. 17.

²⁴ *Finds «New Note» At Motors Salon*, in «The New York Times», 8 dicembre 1929, p. 12 XX.

²⁵ In un foglio pubblicitario del 1931 conservato nelle carte di W. A. Gosden, Enrico Minetti è *U.S. Distributor* per le automobili Lancia con sede a New York, 1421 Sixth Avenue.

²⁶ *Breve cronistoria della Lancia (England) Limited*, in A.S.L., X. Partecipazioni, 23. Fondo Mirafiori 27/1 Lancia (England) Ltd, p. 1.

²⁷ Si veda ad esempio in «The Autocar», 4 marzo 1927 e 11 marzo 1927, *Care and Maintenance of the Lancia Lambda*, rispettivamente pp. 331-333 e 393-396.

²⁸ *Annual Statement of the Trade of the United Kingdom with Foreign Countries and British Country*, Her Majesty's Stationery Office, Londra 1931, p. 280.

²⁹ *Breve cronistoria* cit., p. 1.

³⁰ Lancia (England) Limited, Atto costitutivo e Statuto, articolo 8, A.S.L., X. Partecipazioni, 23. Fondo Mirafiori 27/1 Lancia (England) Ltd.

³¹ *Dimostrazione riparto azionario della Lancia England Ltd Londra (1928-1951)*, *ibidem*.

³² Lancia (England) Limited, *Relazione sulla visita del Sig. Maina nel 1947*, *ibidem*, p. 1. Si parla anche di «due cannoni staccati attualmente non utilizzati» probabilmente attivati durante il periodo bellico, allorché la società aveva assunto lavorazioni per conto del governo inglese.

³³ Si veda *Lancia in England*, in «The Autocar», 13 luglio 1928, p. 105.

³⁴ S. W. Newman entra in consiglio di amministrazione il 19 novembre 1931; sulle sue precedenti funzioni in azienda si ha qualche indicazione in un documento dell'8 marzo 1930, dove si fa cenno ad una sua relazione a proposito delle spese della società. Si veda *Copia del verbale della seduta del consiglio del 19 novembre 1931*, p. 1, e *Esame bilancio (17/28-30-9/29)* eseguito il 17-1-30 col sig. Stewart, Torino 8 marzo 1930, p. 1. In A.S.L., X. Partecipazioni, 23. Fondo Mirafiori, 27/2 Lancia (England) Ltd.

³⁵ *Rapporto sulla gestione 1933-34*, p. 1, *ibidem*.

³⁶ Domenico Jappelli negli anni '50 è direttore commerciale della Lancia.

- ³⁷ *Rapporto sulla gestione 1933-34* cit., p. 3.
³⁸ *Ibidem.* p. 12.
³⁹ Copia del verbale della seduta del consiglio del 19 novembre 1931, *ibidem*.
⁴⁰ Lancia Ltd England, *Verbale delle intese col Dott. Jappelli di presenza a Torino, 11-1-1934*, *ibidem*.
⁴¹ *Rapporto sulla gestione 1933-34* cit., p. 12.
⁴² Lancia-England Ltd, Torino 22-2-1939, p. 1, *ibidem*.
⁴³ *Osservazione al bilancio Lancia England 27-4-1938*, *ibidem*.
⁴⁴ Lancia England, *Note al bilancio 1938*, *ibidem*, p. 2.
⁴⁵ A.S.L., X. Partecipazioni, 8. Lancia Automobiles (Comptoir) 12. Comptoir. Situazione del riparto azionario, Lancia Automobiles, Torino 28 settembre 1946, p. 4.
⁴⁶ F. BERNABÒ, *La Storia industriale* cit., p. 62.
⁴⁷ A.S.L., X. Partecipazioni, 8. Lancia Automobiles (Comptoir), 12. Comptoir. Storia del riparto azionario, Lancia Automobiles, Torino 28 settembre 1946, p. 1.
⁴⁸ *Ibidem*, Comptoir Mobilier et Immobilier Des Hauts De Seine S.A. (es Lancia Automobiles S.A.) Storia del riparto azionario.
⁴⁹ *Ibidem*, Lancia Automobiles, Torino 28 settembre 1946, p. 3. Su Peano si veda D. BIGAZZI e C. SUBBRERO, *Tecnologia e organizzazione produttiva alla Lancia 1906-1969*, in questo volume.
⁵⁰ Vedi «Journal Officiel de la République Française», 26-27 agosto 1936. *L'industrie automobile: conclusions adoptées par le Conseil National Economique dans sa session du 31 juillet 1936*.
⁵¹ A.S.L., X. Partecipazioni, 8. Lancia Automobiles (Comptoir), 1. Comptabilité Lancia Automobiles, Lancia Automobiles di Parigi. Note al bilancio 31 dicembre 1933. Si veda anche J. VARIN, *Bonneuil sur Marne, une histoire millénaire*, Bonneuil Promotion, 1989.
⁵² A.S.L., X. Partecipazioni, 8. Lancia Automobiles (Comptoir), 12. (Comptoir). Storia del riparto azionario, Comptoir Mobilier et Immobilier Des Hauts de Seine S.A. (es Lancia Automobiles S.A.) Storia del riparto azionario.
⁵³ A.S.L., X. Partecipazioni, 8. Lancia Automobiles (Comptoir), 2. Comptabilité Lancia Automobiles bilancio 1934 e Verbale Assemblea, Rapport Du Conseil D'Amministrazione Sur Les Operations De L'Exercice Clos Au 31 Décembre 1934, p. 1.
⁵⁴ *Ibidem*.
⁵⁵ *Ibidem*, Torino 2 marzo 1935.
⁵⁶ A.S.L., I. Documenti ufficiali della società, 1. Libri so-

ciali, Statuti sociali, 4. Libro verbali assemblee, 1930-1953, A. 29-3-1935, pp. 51-56.

⁵⁷ A.S.L., X. Partecipazioni, 8. Lancia Automobiles (Comptoir), 12. Comptoir. Storia del riparto azionario, Lancia Automobiles, Torino 28 settembre 1946, p. 9.

⁵⁸ A.S.L., X. Partecipazioni, 8. Lancia Automobiles (Comptoir), 3. Bilancio al 31-12-1935, Lancia Automobiles. Nos ventes 1934-1937.

⁵⁹ J. VARIN, *Bonneuil* cit.

⁶⁰ R. BELLU, *Toutes les voitures françaises 1935 et leur rivales*, Herme 1984, p. 172.

⁶¹ A.S.L., X. Partecipazioni, 8. Lancia Automobiles (Comptoir), 12. Comptoir. Storia del riparto azionario, Lancia Automobiles, Torino, 28 settembre 1946, p. 9.

⁶² Archivio Storico Diplomatico Ministero degli Esteri (d'ora in poi, MAE), M. Ramellini e S. E. Attolico Cav. Bernardo R. Ambasciatore d'Italia, Mosca 9 dicembre 1930 IX, p. 3. Ambasciata d'Italia, Russia, 1930, B. 119. Ambasciata d'Italia, Russia, 1930, B. 119.

4. Le commesse statali

¹ Si vedano nell'«Appendice statistica» le tabelle relative alla produzione.

² Si veda lettera di M. Ramellini a S. E. Attolico cit., 9 dicembre 1930, p. 3, sulle esportazioni in Sud America di veicoli industriali; per il mercato inglese, E. M., *L'opera di Vincenzo Lancia*, in «MACS», 28 febbraio-6 marzo 1937.

³ A. PUGNANI, *Storia della motorizzazione militare italiana* cit., pp. 231-288.

⁴ *Memorie Falchetto* cit., p. 20.

⁵ *Ibidem*.

⁶ A.S.L., IX. Amministrazione, 1. Contabilità, 1. Libri contabili, 357-366 dove sono conservati il libro giornale, il libro giornale mastro, il libro mastro, il libro mastro generale, il libro mastro impianti e altri libri contabili dell'«Officina Manutenzione Autobus Roma» tra il 1928 e il 1934.

⁷ Archivio Storico ATAC, Servizio Acquisti, Aziende delle Tramvie e Autobus del Governatorato di Roma, Forfait di manutenzione con fabbrica Lancia, 11 settembre 1929.

⁸ MAE, A. S.E. il Ministro dell'Economia Nazionale, Notizie sul mercato automobilistico dell'URSS, 19 aprile 1927. Ambasciata d'Italia, Russia, 1927, B. 91.

⁹ *Ibidem*, p. 2. Sulla presenza della Fiat in Russia in

questi anni si veda D. BIGAZZI, *Esportazione e investimenti esteri* cit., p. 97.

¹⁰ M. Ramellini a S.E. Attolico cit., p. 1. Secondo la testimonianza di Falchetto (intervista a cura di J. H. Doyle cit., p. 5) si trattava di veicoli del modello Pentajota.

¹¹ Consolato d'Italia in Kharkhov a Regio Ministero Affari Esteri, 28 agosto 1929, p. 1, in MAE, Ambasciata d'Italia, Russia 1929, B. 109.

¹² Rapporto del R./Vice Consolato in Kharkhov, 22 giugno 1929, in MAE, Affari Commerciali, Russia, 1929. Nel 1929 con l'aiuto della Ford era iniziata la costruzione di un grande stabilimento automobilistico a Nijni Novgorod.

¹³ M. Ramellini a S.E. Attolico cit., p. 1.

¹⁴ *Ibidem*, p. 2.

¹⁵ *Ibidem*, pp. 3-5.

¹⁶ A.S.L., I. Documenti ufficiali della società, 1. Libri sociali - Statuti sociali, 4. Libro verbali assemblee 1930-1953, A. 30-3-1932, p. 33.

¹⁷ *Ibidem*, A. 30-3-1936, p. 58.

¹⁸ *Ibidem*, A. 31-3-1937, p. 63.

¹⁹ A.S.L., VII. Commerciale, 1. Vendita in generale, 0. 176-181. Libro riepilogo vetture 1935-1940, cfr. anche le tabelle sul fatturato e sulle vendite nell'appendice statistica.

²⁰ Si veda precedente nota 8 del paragrafo 2.

²¹ A. OLIVERO, *Come un motore d'aereo conquistò Addis Abeba*, in «Ruote classiche», n. 6, luglio-agosto 1991.

²² D. BIGAZZI, *Management strategies in the Italian car industry 1906-1945: Fiat and Alfa Romeo*, in S. TOLLIDAY e J. ZEITLIN (a cura di), *The automobile industry and its workers*, Polity Press, pp. 92-93.

²³ *Un'industria che non lamenta la crisi*, in «Il Lavoro Fascista», 2 febbraio 1932.

²⁴ *Ibidem*.

²⁵ *L'improvvisa morte di Vincenzo Lancia*, in «Gazzetta del Popolo», 16 febbraio 1937.

²⁶ C. BERTA, *Cinquant'anni di relazioni industriali alla Lancia* cit.

²⁷ *Un grande industriale. I nuovi stabilimenti Lancia a Bolzano e a Addis Abeba*, in «MACS», 21 dicembre 1936.

²⁸ *Ibidem*.

²⁹ *Intervista Falchetto* cit., p. 1.

³⁰ A.S.L., I. Documenti ufficiali della società, 1. Libri sociali-Statuti sociali, 4. Libro verbali assemblee 1930-1953, A. 29-3-1935, p. 53.

³¹ R. PETRI, *La frontiera industriale*, Milano 1990, p. 141.

³² ACS, Ministero dell'interno Dir. gen. amministrazione civile - Div. Affari generali 1907-1945. B. 4 fasc. 8. «Commissione per l'esame delle domande di contenuto ai sensi del regio decreto legge 28 settembre 1934 etc.», p. 2.

³³ *Ibidem*, pp. 2-3.

³⁴ R. PETRI, *La frontiera industriale* cit., p. 142.

³⁵ *Ibidem*, p. 140. Per un profilo dell'evoluzione produttiva dello stabilimento di Bolzano, basato su un interessante e accurato materiale fotografico, si veda la pubblicazione celebrativa *50° Anniversario dell'inaugurazione dello stabilimento di Bolzano*, Laives 1987.

³⁶ M. MORASSO, *Il salone italiano dell'automobilismo*, in «MACS», 31 ottobre-11 dicembre 1937, p. 6.

³⁷ *Ibidem*, pp. 7-8.

³⁸ *Ibidem*.

³⁹ A.S.L., IX. Amministrazione, 2. Bilanci, 41-49. Documentazione preparatoria ai bilanci, anni 1931-1939.

⁴⁰ A. BAROCCI, *La fabbrica* cit., p. 130.

⁴¹ Si vedano nell'«Appendice statistica» le tabelle relative alla produzione.

⁴² *Ibidem*, le tabelle sul fatturato.

⁴³ Confederazione fascista dei lavoratori dell'industria. Unione Provinciale di Torino, *Promemoria per S.E. il Prefetto*, Torino 13 settembre 1939, in Archivio di Stato di Torino, Gabinetto di Prefettura.

⁴⁴ A. D. FOSCHI, *La parabola storica della Lancia* cit., pp. 204-208.

⁴⁵ *Ibidem*, p. 208.

III.

1940-1958:

la crisi dell'impresa familiare

1. La guerra e le sue eredità

¹ Vincenzo Lancia soffriva di cuore ma sino all'ultimo rifiutò di prendere il periodo di riposo che i medici gli ordinavano. Vedi C. FOGOLIN, *Ricordi* cit., pp. 54-55.

² Adele Miglietti nata a Torino nel 1896 era la segretaria di Vincenzo Lancia al momento del matrimonio avvenuto nel 1922. Vincenzo Lancia inviò nella circostanza un biglietto

al capo del personale Sclarandi affinché le fosse concesso un periodo di ferie.

³ A.S.L., I. Documenti ufficiali della società, 2. Atti societari, 23. Atto costitutivo e storia della società; Storia del riparto azionario Lancia 1928-1969, pp. 3-4.

⁴ N. TROW, *Lancia* cit., p. 89.

⁵ Così telegrafa il prefetto Tiengo a Ministero Interno Demorazza in A.C.S., SPD CR, 1938, B 144 fasc. 287. A Ravà viene affidato l'incarico di direttore della società spagnola per la vendita delle automobili Lancia a Barcellona. Si veda lettera del prefetto di Torino al Ministero dell'Interno, 26 novembre 1939, A.C.S., Ministero dell'Interno, D. 6, P.S., Affari generali e riservati, Al, 1943, B 67.

⁶ P. CASUCCI, *Laureato dalla storia*, in «Ruote classiche», settembre 1990.

⁷ Intervista a Jano a cura di G. Borgeson in AA.VV., *Le Alfa Romeo di Vittorio Jano*, Roma 1982, p. 62.

⁸ A.S.L., I. Documenti ufficiali della società, 1. Libri sociali Statuti sociali, 11. Libro Verbali Consiglio di Amministrazione. Deliberazioni prese in seduta privata (8/4/1941-21/7/1942), Consiglio di amministrazione seduta privata 8 maggio 1942, pp. 12-15 e allegati n. 12, 13; IX. Amministrazione, 8. Corrispondenza interna ed esterna, 5. Ordini di servizio, Ordine permanente n. 2, 18 giugno 1942.

⁹ Le informazioni sui contatti fra Adele Lancia e i due manager, mi sono state fornite da Pier Ugo Gobbato, figlio di Ugo Gobbato e direttore generale della Lancia dopo il 1969, e da Giuseppe Albricci, collaboratore di Ugo Gobbato all'Alfa Romeo e direttore dello stabilimento di Bolzano negli anni '50 e '60. Sull'importanza della figura di Ugo Gobbato nel panorama industriale italiano si veda G. SAPELLI, *Gli «organizzatori della produzione» tra struttura di impresa e modelli culturali* in *Storia d'Italia* Einaudi, Annali 4, Torino 1981, in particolare alle pp. 662-664; ed anche D. BIGAZZI, *Organizzazione del lavoro e razionalizzazione nella crisi del fascismo*, in «Studi storici», aprile-giugno 1978. Per un profilo di Gaudenzio Bono si rimanda alla voce del *Dizionario biografico degli italiani*, vol. 34, Roma 1988, scritta da P. Bairati.

¹⁰ Sulla costituzione di un Consiglio di Amministrazione: A.S.L., I. 1.5. Assemblea generale ordinaria e straordinaria 3, aprile 1941, pp. 88-101; a proposito delle filiali e dell'intera funzione commerciale: I. 1.11. Consigli di Amministrazione seduta privata 8/4/91, 8/5/1941, pp. 1-5 e allegato n. 2; sull'organigramma dello stabilimento di Bolzano cfr. *ibidem* e allegato n. 3; sulla struttura della direzione tecnica, *ibidem*, Consiglio di Amministrazione seduta privata 8/5/1942 e allegati nn.

12, 13 nonché IX., 8., 5. Ordine permanente n. 2, 18/6/1942; sull'organigramma della parte alta dell'azienda, *ibidem*, Ordine permanente n. 5, 18/7/1942; sulla creazione di una direzione produzione e sulla sua successiva articolazione, *ibidem*, Ordini permanenti nn. 12, 15, 4/1 e 18/2/1943; sull'istituzione di una direzione del personale, *ibidem*, Ordine permanente n. 19, 3/4/1943.

¹¹ Si veda G. SAPELLI, *Organizzazione, lavoro e innovazione industriale nell'Italia tra le due guerre*, Torino 1978.

¹² Antonio Maina diventa dopo il 1947 direttore amministrativo; Francesco Ferro dal 1950 è direttore approvvigionamenti; Guido Cibrario è negli anni '50 capo officina esperienze; nello stesso periodo Mario Asinardi è capo fabbrica officina meccanica. Su Girella, Maina, Ferro vedi AA.VV., *Chi è dell'automobilismo italiano*, Roma, 1964, pp. 655, 668, 647 ed anche «Rivista Lancia», primavera 1962, n. 7; estate 1962, n. 8 e 1966-1967, n. 19; su Cibrario e Asinardi cfr. «Rivista Lancia», autunno 1962, n. 9.

¹³ Sulle dimissioni di Palchetti, Zorzoli e Gracco si veda A.S.L., I. Documenti ufficiali della società, 1. Libri sociali - Statuti sociali, 10. Libro Verbali Consiglio di Amministrazione (3/4/1941-26/10/1955), Consigli di Amministrazione 23/3/1944, 20/12/1944, 20/6/1945, pp. 19-21, 22-23, 28-30.

¹⁴ Sull'ingresso di Panigadi nel Consiglio di Amministrazione, *ibidem*, Consiglio di Amministrazione 10 gennaio 1945, pp. 23-25.

¹⁵ Sulla nomina a direttore generale di Arturo Lancia, *ibidem*, Consiglio di Amministrazione 20 giugno 1945, pp. 28-30. Secondo N. TROW, *Lancia* cit., p. 95, negli anni immediatamente precedenti la guerra, Arturo Lancia aveva lavorato negli Stati Uniti alla Ford, alla Dureya e alla Continental.

¹⁶ Questo orientamento della famiglia Lancia al momento di affidare la direzione generale ad Arturo Lancia, mi è stato segnalato in maniera concorde da tre importanti testimoni delle vicende aziendali di quegli anni, Ferdinando Gatta, Attilio Pasquarelli, Nino Rosani.

¹⁷ La produzione dell'Artena era stata sospesa nel 1936, ma riprendeva per circa 500 unità complessive tra il 1940 e il 1942; si vedano nell'appendice statistica le tabelle relative alla produzione.

¹⁸ *Ibidem*.

¹⁹ *Ibidem*.

²⁰ A.S.L., IX. Amministrazione, 5. Fiscale, 8. Denuncia maggiori utili derivanti dallo stato di guerra.

²¹ Per i contratti stipulati tra la Lancia e C. e l'UAAARE di Torino tra il maggio 1941 e il gennaio 1942 si veda A.S.L.,

I. 1.11. Consiglio di Amministrazione seduta privata, allegati.

²² *Ibidem*.

²³ Si vedano, a tal proposito, nell'«Appendice statistica» le tabelle relative alla produzione.

²⁴ A.S.L., IX. Amministrazione, 5. Fiscale, 7. Avocazione profitti di regime, Processo verbale di constatazione della Guardia di Finanza di Torino relativo alla Lancia e C., 20 dicembre 1945.

²⁵ *Ibidem*.

²⁶ A.S.L., IV. Produzione, 1. Stabilimento di Torino, 45. Daimler Benz. Molle a balestra.

²⁷ A.S.L., I. 1.5. Assemblea generale ordinaria e straordinaria, 3 aprile 1941, p. 97.

²⁸ A.S.L., I. 1.11. Consiglio di Amministrazione seduta privata 8 aprile 1941, pp. 1-2.

²⁹ *Ibidem*, Consiglio di Amministrazione seduta privata, 8 maggio 1941, pp. 3-5.

³⁰ *Ibidem*, Consigli di Amministrazione seduta privata, 15/12/1941, 8/5/1942, 21/7/1942, pp. 11-15 e 18-20.

³¹ *Ibidem*, Consiglio di Amministrazione seduta privata, 11 giugno 1941, pp. 16-18 e I. 1.10. Consiglio di Amministrazione, 27 giugno 1941, pp. 3-6.

³² A.S.L., I. 1.11. Consiglio di Amministrazione seduta privata, 11 settembre 1941, pp. 9-11.

³³ A.S.L., I. 1.10. Consiglio di Amministrazione, 17 marzo 1942, pp. 8-11 e I. 1.11. Consiglio di Amministrazione seduta privata, 8 maggio 1942, pp. 12-15 nel quale si comunicano notevoli modifiche a proposito del programma di produzione del 1942. Si decideva di continuare a produrre il 3Ro, ma soltanto 546 unità anziché 1.200, con la conseguente necessità di licenziare 300 operai del reparto montaggio; la produzione del carro medio 267 — il futuro Esaro — non sarebbe iniziata prima dell'ottobre 1942, con le seguenti previsioni: ottobre 100 unità, novembre 175, dicembre 300, gennaio 300, febbraio 350, da aprile 400.

³⁴ A.S.L., I. 1.11. Consiglio di Amministrazione in seduta privata, 2 giugno e 15 giugno 1942, pp. 15-18.

³⁵ A.C.S., Ministero dell'Interno, Direzione Generale Servizi di guerra, b. 96, fasc. 342-2, Lettera del prefetto di Torino al sottosegretario all'interno, pp. 1-2.

³⁶ *Ibidem*, p. 2.

³⁷ *Ibidem*, p. 3. Si veda anche A.S.L., I. 1.10. Consiglio di Amministrazione, 11 marzo 1943, pp. 14-17.

³⁸ A.S.L., IX. 8.5. Ordine permanente n. 14, 4/1/1943; Comunicazioni generali n. 40, 9/1/1943 e n. 52, 12/2/1943; Ordine permanente n. 22, 19/5/1943.

³⁹ A.S.L., I. 1.5. Assemblea generale ordinaria. 27 aprile 1943, pp. 114-121.

⁴⁰ Si vedano ad esempio le dichiarazioni di Arturo Lancia durante il Consiglio di Amministrazione del 20 dicembre 1944. cfr. A.S.L., I. 1.10. Consiglio di Amministrazione 20/12/1944, pp. 22-23.

⁴¹ A. D. FOSCHI, *La parabola storica della Lancia* cit., p. 211.

⁴² Si veda fonte indicata alla nota 24.

⁴³ G. CANESTRINI, *La nostra politica automobilistica*, in «L'automobile italiana», agosto 1945, p. 6.

⁴⁴ *Ibidem*, p. 7.

⁴⁵ C. MARIANI, *Il problema dei trasporti in Italia*, I. in «L'automobile italiana», agosto 1945, p. 15. La guerra causa ingentissimi danni alle Ferrovie dello Stato e colpisce duramente il sistema viario: ben il 60% delle strade statali e il 20% delle altre è gravemente danneggiato o distrutto. I danni vengono stimati dal Ministero dei Lavori Pubblici in 73 miliardi. G. BENEDETTI, *Trasporti e comunicazioni*, in *Annali dell'economia italiana 1946-1952*, Roma 1982, vol. 10.2, pp. 204 e 256.

⁴⁶ A.S.L., I.1.10. Consiglio di Amministrazione, 20 giugno 1945, pp. 28-30.

⁴⁷ *Ibidem*. Più precisamente i danni prodotti dalle distruzioni belliche venivano valutati 200.111.953, di cui +8.464.000 per fabbricati, 36.592.000 macchinari ed impianti; 110.074.000 autocarri e merci, 4.980.000 filiali.

⁴⁸ Elaborazione da A.S.L., IX. Amministrazione, 3. Finanza, 3. Finanziamento Eximbank; si vedano anche le tabelle sul personale e la produttività nell'«Appendice statistica».

⁴⁹ A.S.L., I.1.10. Consiglio di Amministrazione, 7 maggio 1947, pp. 47-51.

⁵⁰ *Ibidem*.

⁵¹ A.S.L., IX.3.3. Finanziamento Eximbank.

⁵² Si vedano nell'«Appendice statistica» le tabelle relative alla produzione.

⁵³ A.S.L., I.1.10. Consiglio di Amministrazione, 11 marzo 1948, p. 57.

⁵⁴ *Ibidem*.

⁵⁵ Si veda G. ZUNINO, *Struttura industriale sviluppo tecnologico e movimento operaio a Torino nel secondo dopoguerra*, in E. PASSERIN D'ENTREVES e altri, *Movimento operaio e sviluppo economico in Piemonte negli ultimi cinquant'anni*, Torino 1978, p. 116, nota 181. Sull'ARAR si veda A. CARPARELLI, *Ernesto Rossi*, in A. MORTARA (a cura di) *I protagonisti dell'intervento pubblico in Italia*, Milano 1984.

⁵⁶ A.S.L., I.1.10. Consiglio di Amministrazione, 18 marzo 1949, p. 76.

⁵⁷ *Ibidem.*, pp. 76-77.

⁵⁸ Archivio Centro Gobetti (d'ora in poi, A.C.G.), Fondo Consigli di Gestione, scatola 21, fascicolo 65, cartella 124, Comitato di difesa dell'industria automobilistica. Riunione di tecnici per il Comitato di Difesa dell'industria automobilistica, p. 3.

⁵⁹ A.S.L., IX.3.3. Finanziamento Eximbank.

⁶⁰ Si veda ad esempio C. MARIANI, *Il problema dei trasporti in Italia* cit.

⁶¹ Si vedano nell'«Appendice statistica» le tabelle relative alla produzione.

⁶² A. D. FOSCHI, *I bilanci Lancia* cit., p. 431.

⁶³ A.S.L., IX.3.3. Finanziamento Eximbank.

⁶⁴ Si veda D. BIGAZZI e G. SUBBRERO, *Tecnologia e organizzazione* cit.

⁶⁵ F. LEVI, *Torino*, in P. RUGAFIORI, S. VENTO, F. LEVI, *Il triangolo industriale tra ricostruzione e lotta di classe 1945-1948*, Milano 1974, pp. 274-76; si veda anche G. BERTA, *Cinquant'anni di relazioni industriali* cit.

⁶⁶ A.C.G., Fondo Consigli di Gestione, s. 11, f. 34, c. 97/a, relazioni 1947/49, Relazione alle maestranze sull'attività del Consiglio di Gestione Lancia.

⁶⁷ A.C.S., Ministero dell'Interno, Gabinetto, Archivio Generale, b. 122, fasc. 16.060.1, Presidenza Lancia a S.E. Il Prefetto di Torino, 4/6/1948, p. 3.

⁶⁸ A.S.L., I.1.10. Consiglio di Amministrazione, 22 luglio 1948, pp. 60-61.

⁶⁹ Sul complesso degli aiuti americani all'industria italiana nella Ricostruzione si veda M. DORIA, *Note sull'Industria meccanica italiana nella Ricostruzione*, in «Rivista di Storia Economica», n. 1, 1987, pp. 52-54; sul piano E.R.P. si veda anche G. CANDELORE, *Storia dell'Italia moderna*, vol. XI, Milano 1986, pp. 199-203.

⁷⁰ Si veda A.S.L., I.1.10. Consigli di Amministrazione 30/1/1948, 15/2/1949, 23/4/1949, 6/2/1950, pp. 51-54, 64-67, 68-69, 84-87; IX.3.2. Finanziamento Eximbank, 3. Finanziamento Eximbank; 5. Piano ERP. In dettaglio, il primo prestito e un finanziamento IMI-Eximbank (sulla base della legge 11/9/1947, n. 8917 deliberato dal Consiglio di Amministrazione della Lancia il 30 gennaio 1948 e ratificato con contratto in data 14 febbraio 1948 per un importo di 1.500.000 dollari; successivamente si ha un finanziamento ERP (sulla base della legge 3 dicembre 1948, n. 1425) per 800.000 dollari deliberato dal Consiglio di Amministrazione il 15 febbraio 1949 e

ratificato dal contratto stipulato il 24 febbraio 1951. Seguono altri due finanziamenti IMI-Eximbank: il primo deliberato dal Consiglio di Amministrazione il 29 aprile 1949 e sanzionato con il contratto del 17 maggio 1949 per 500.000 dollari, il secondo deliberato il 6 febbraio 1950 e ratificato il 21 febbraio 1950 per 320.000 dollari.

⁷¹ A.S.L., IX.3.3. Finanziamento Eximbank

⁷² Non si conosce la destinazione del quarto finanziamento di 320.000 dollari.

⁷³ Si acquistano 19 torni, 12 fresatrici, 19 rettifiche, 6 dentatrici, 8 affilatrici, 2 tracciatrici, 5 presse, 1 saldatrice elettrica, 2 equilibratrici, 4 filettatrici e maschiatrici, 1 apparecchio di verifica e controllo e 25 paranchi.

⁷⁴ A.S.L., IX. Amministrazione, 3. Finanza; 8. Relazione informativa sulla «lettera di progetto» presentata all'ECA.

⁷⁵ A.S.L., IX.3.3. Finanziamento Eximbank, lettera del 8-9-1947, p. 15: «Il capitale azionario è suddiviso in due soli gruppi appartenenti il maggiore 83% agli eredi del compianto cavaliere del lavoro Vincenzo Lancia ed il minore 17% alla famiglia Vaccarossi di Milano. Non vi è alcuna partecipazione di enti statali, parastatali e società finanziarie».

⁷⁶ A.S.L., I.1.10. Consiglio di Amministrazione, 28 ottobre 1948, 28 aprile 1949, pp. 61-64, 78-81.

⁷⁷ Testimonianze di Attilio Pasquarelli e Ferdinando Gatta, 20 settembre 1990 e 18 settembre 1990.

⁷⁸ *Relazione informativa sulla «lettera di progetto» presentata all'ECA* cit.

⁷⁹ A.S.L., IX.3.3. Finanziamento Eximbank.

⁸⁰ *Relazione informativa sulla «lettera di progetto» presentata all'ECA*, p. 10.

⁸¹ A.S.L., IX.3.3. Finanziamento Eximbank. Nel 1950 le esportazioni incidono per il 2,5% del fatturato totale; si vedano anche le tabelle relative all'esportazione nell'«Appendice statistica».

⁸² A.S.L., Carte da ordinare, Statistiche automezzi immatricolati in Italia (1948-1957).

⁸³ ANFIA, *Automobile in cifre* cit.

2. Un passaggio cruciale:
il progetto ECA
e le nuove commesse militari
all'inizio degli anni '50

¹ A.C.G., Fondo Consigli di Gestione, s. 21, f. 65, c. 124, Comitato di difesa dell'industria automobilistica, in *Convegno dei consigli di gestione e delle commissioni interne dell'industria automobilistica*, Torino 26 settembre 1948, p. 1.

² Si veda V. CASTRONOVO, *L'industria italiana dall'Ottocento ad oggi*, Milano 1980, pp. 250-256.

³ A.C.G., Fondo Consigli di Gestione, s. 21, f. 65, c. 124, Comitato di difesa dell'industria automobilistica, in *Convegno dei consigli di gestione e delle commissioni interne dell'industria automobilistica* cit., p. 1.

⁴ *Ibidem*, p. 4.

⁵ *Ibidem*.

⁶ *Ibidem*, p. 3.

⁷ Riportato in G. SAPELLI, *L'organizzazione del lavoro all'Alfa Romeo 1930-1951. Contraddizioni e superamento del «modello svizzero»*, in «Storia in Lombardia», n. 2, 1987, p. 111.

⁸ In V. CASTRONOVO, *L'industria italiana* cit., p. 280.

⁹ Si veda P. BAIRATI, *Valletta* cit., p. 157. Sulla valutazione dei danni subiti dalla Fiat si veda G. ZUNINO, *Struttura industriale, sviluppo tecnologico e movimento* cit., p. 105.

¹⁰ *Ibidem*, pp. 86-87.

¹¹ *Ibidem*, pp. 107-109.

¹² P. BAIRATI, *Valletta* cit., p. 181. La «consulenza» della Chrysler è utilizzata soprattutto per la realizzazione del motore, mentre la Budd prepara gli stampi per la carrozzeria e ne segue tutta la progettazione.

¹³ Dato riportato in D. BIGAZZI, *Alfa Romeo: tecniche della produzione e cultura del lavoro*, in A. T. ANSELMi (a cura di), *Alfa: immagini e percorsi* cit., p. 62. Sull'Alfa Romeo del dopoguerra si veda anche G. A. GARCIA, *Tutta la storia dell'Alfa Romeo*, Milano 1981.

¹⁴ *Ibidem*, in cui si riporta una citazione da «Il Tempo», 27 aprile 1952.

¹⁵ Si veda *Le prime di una nuova generazione*, in «Ruote Classiche» dicembre 1987.

¹⁶ C. FILIPPINI, *Centomila*, in «Auto italiana», 15 novembre 1950.

¹⁷ A.C.G., Fondo Consigli di Gestione, s. 21, f. 66, c. 125, in *Convegno Nazionale dell'Automobile*, Torino 28 maggio 1950, pp. 1-6.

¹⁸ G. MAGNANI, *Il salone di Torino*, in «Auto italiana», 1° maggio 1950, p. 30.

¹⁹ R. BISCARETTI, *Siamo ancora troppo pochi!*, in «Motor Italia», estate 1950, pp. 3-5.

²⁰ G. MAGNANI, *Il Salone di Torino* cit., p. 34.

²¹ *Relazione informativa sulla «lettera di progetto» presentata all'ECA* cit., pp. 21-22.

²² *Ibidem*, pp. 20-21.

²³ *Ibidem*, pp. 15-16.

²⁴ *Ibidem*, Allegato 4/a.

²⁵ *Ibidem*, p. 16.

²⁶ *Ibidem*, p. 18.

²⁷ *End Use Investigation: Lancia* (corrispondenza dal 9 luglio al 6 agosto 1951), National Archives and Records Administration, Suitland, MD (Declassified Per Executive Order 12356, Section 3.3 NN0842467).

²⁸ *Ibidem*, *Operations Memorandum*, 8 maggio 1952. Da: American Embassy, Roma. A: American Consulate Turin. *Ibidem*. Declassified E.O. 12356 Section 2.3 NN0842467.

²⁹ All'esercito la Lancia fornisce 546 autocarri 6 RoM, 1.000 carri leggeri CL 51 (un autocarro a quattro ruote motrici della portata di 1.800 kg), 300 trattori leggeri TL 51, 2 autobus Esatau e 7 Aurelia. Si veda A.S.L., IX. Amministrazione, 3. Finanza, 9. Cessione di credito a banche diverse; I.1.10. Consigli di Amministrazione 28/5 e 30/5/1953, pp. 122-127.

³⁰ Questa seconda tornata prevede la vendita di 200 carri leggeri CL 51, 550 trattori leggeri TL 51, 25 autotelai cabinati CP48 (un autocarro pesante della portata di 5 tonnellate destinato al trasporto truppe).

³¹ Si vedano le tabelle relative alla produzione nell'appendice statistica.

³² R. PETRI, *Storia di Bolzano*, Padova 1989, pp. 159-175.

³³ A.C.S., PCM 1948-50, fasc. 1-6-36435, sottofasc. 178, lettera di Bettini Schetini a Cipriano Facchinetti, 15 giugno 1948. Nella stessa collocazione archivistica si veda la lettera di contenuto e tono analoghi inviata in data 21 luglio 1948 dal prefetto di Bolzano alla presidenza del consiglio dei ministri. Si consideri anche (in A.C.S., Ministero Interno, Gabinetto, Archivio Generale, 1949, B 110/6069) il rapporto al governo del comando generale dell'arma dei carabinieri, datato 21 giugno 1948 sulla «situazione della zona industriale di Bolzano».

³⁴ A.S.L., I.10. Consiglio di Amministrazione, 24 marzo 1951, pp. 97-101.

³⁵ *Ibidem*, Consiglio di Amministrazione, 22 marzo 1952, pp. 110-115.

³⁶ A.S.L., IX.3.3. Finanziamento Eximbank.

3. Nobiltà e miserie

¹ W. H. J. OUDE WEERNINK, *La Lancia* cit., pp. 146-148. L'autore precisa che 55.000 unità vengono vendute dalla terza serie iniziata nel 1959.

² Camera dei Deputati, *Situazione e prospettive dell'industria automobilistica nazionale*, Roma 1961, p. 68.

³ Citazione ripresa da «Auto Capital», n. 5, 1983, p. 59.

⁴ G. MADARO, *Lancia «Appia»*, in «Quattroruote» marzo 1956, p. 4.

⁵ P. SANAVIO, *Le ruote della fortuna*, in «Il Mondo», 6 novembre 1969.

⁶ Sull'Aurelia si veda in generale il dettagliato lavoro di F. BERNABÒ, *Lancia Aurelia GT*, Milano 1989.

⁷ W. H. J. OUDE WEERNINK, *La Lancia* cit., p. 111.

⁸ F. BERNABÒ, *Lancia Aurelia* cit., p. 16.

⁹ Si veda ad esempio L. ORSINI, *Mille Miglia*, Milano 1990.

¹⁰ V. MORETTI, *La scommessa di Gianni Lancia*, Milano 1989, p. 16.

¹¹ N. TROW, *Lancia* cit., p. 104.

¹² V. MORETTI, *La scommessa* cit., pp. 22, 24, 54, 68.

¹³ *Ibidem*, pp. 47-61 ed anche G. ROSANI, *D24 e le Lancia Sport*, Milano 1991.

¹⁴ V. MORETTI, *La scommessa* cit., p. 64.

¹⁵ G. ROSANI, *D24 e le Lancia Sport* cit., p. 161. Anche Moretti, p. 35, parla di «cannibalizzazione» delle vetture, tipica delle case afflitte da problemi economici.

¹⁶ V. MORETTI, *La scommessa* cit., p. 70.

¹⁷ Nel già citato volume *D24 e le Lancia Sport*, a proposito delle D25 Rosani afferma che un solo particolare della sospensione anteriore, per la sua raffinatezza meccanica, costava in termini di tempo, macchina e manodopera come un motore prodotto in serie.

¹⁸ N. TROW, *Lancia Racing* cit., p. 59; W. H. J. OUDE WEERNINK, *La Lancia* cit., p. 166; V. MORETTI, *La scommessa* cit., pp. 61, 63, 64, 68.

¹⁹ *Ibidem*, p. 50. Cinquecento stazioni radio e ben cinquanta reti televisive coprivano l'avvenimento per tutto il continente americano, assicurando al vincitore un «ritorno pubblicitario gigantesco».

²⁰ Da un annuncio sulla rivista «Road and Track», agosto 1954, p. 2. Si legge infatti «We can accept orders for early deliveries of the 2½ lire Gran Turismo» (sottolineatura dell'autore). Un indizio della scarsa efficacia commerciale della

Lancia negli Stati Uniti in questo periodo è il frequente cambio di agente. La Bill Frick lo è solo per il 1954-1955. Nei due anni successivi si affida alla J. S. Inskip per i territori ad est del Mississippi e alla British Motor Car Distributors per quelli ad ovest; dal 1957 al 1965 invece alla Hoffman Motor Car di New York.

²¹ A.S.L., III. (Presidenza) - Direzione generale, 6. Struttura aziendale 1958. Nell'esercizio finanziario 1952-1953 la Squadra Corse grava sul bilancio per circa 250 milioni; si veda A.S.L., IX. Amministrazione, 2. Bilanci; 61. Dettagli di bilancio 1952-53.

²² Ad esempio la necessità di precisione assoluta nelle lavorazioni richiedeva il costante impiego della grande alesatrice a portale *Genevoise*, una delle macchine più costose in dotazione all'azienda. Si veda G. ROSANI, *D24 e le Lancia Sport* cit., cap. «La D25».

²³ E questa l'unanime testimonianza dei tecnici intervistati, come Ettore Zaccone Mina, progettista dei motori delle vetture da competizione, Attilio Pasquarelli, direttore della Squadra Corse, Damiano Nicola, in quegli anni direttore della consociata Fira, in seguito capofabbrica dello stabilimento di Chivasso.

²⁴ A.S.L., IX.8.5. Ordine permanente n. 81, 20/5/1954.

²⁵ Lettera di Piero Bassano a Gianni Lancia, 5-4-1955, documento privato.

²⁶ V. MORETTI, *La scommessa* cit., pp. 82, 84, 86.

²⁷ A. FARINELLI, *Il campanile d'acciaio*, in «Motor Italia», marzo-aprile 1955.

²⁸ V. MORETTI, *La scommessa* cit., pp. 92-94.

²⁹ *Ibidem*, p. 96.

³⁰ Sulla data di ingresso di Antonio Fessia alla Lancia, si veda C. MAHIANI, *Antonio Fessia umanista dell'automobile*, in «Quattroruote», marzo 1962 n. 3, p. 157.

³¹ G. CALBIANI, *In memoria di Antonio Fessia*, in «Rivista Lancia», 1969, n. 25.

³² L. PALOMBA, *La «Lancia» è stata venduta*, in «Tempo», 22 ottobre 1953.

³³ N. TROW, *Lancia* cit., p. 136.

³⁴ A. D. FOSCHI, *La parabola storica* cit., pp. 221-224.

³⁵ P. SANAVIO, *Le ruote della fortuna* cit.

³⁶ *Ibidem*.

³⁷ Secondo la documentazione disponibile il disimpegno di Gianni Lancia era iniziato il 28 maggio 1955 quando aveva ceduto 72.860 azioni a ciascuna delle sorelle Anna Maria ed Eleonora, restando proprietario di 293.290 azioni. Successivamente, il 27 giugno 1956 Gianni Lancia cedeva le sue re-

stanti azioni al Credito Lombardo, istituto controllato da Pesenti che contemporaneamente acquistava anche 61.110 azioni da Giovanni Pietro Lancia, altrettante da Maria Lancia (fratello e sorella del fondatore), 38.000 da Pompeo Vaccarossi, 20.380 da Silla Vaccarossi, 20.390 da Elena Vaccarossi e 40.000 da Ida Rabbi, risultando così con 534.175 azioni, proprietario del pacchetto di maggioranza. Completavano il riparto azionario Anna Maria ed Eleonora Lancia con 232.858 azioni ciascuna, i loro mariti Ferdinando Gatta e Giovanni Boglione con 1 azione ciascuno, Gino Tabacchi 1 azione, Luciano Jona 1 azione e la Finanziaria Brevetti di Milano con 105 azioni: si veda A.S.L., I.2.23, Storia del riparto azionario Lancia 1928-1969, pp. 4-7.

³⁸ Testimonianza di Attilio Pasquarelli nell'intervista del 4 ottobre 1990, ribadita nell'incontro del 18 ottobre 1990.

³⁹ F. BERNABÒ, *Lancia Aurelia GT* cit., p. 30.

⁴⁰ Per i concetti di «differenziazione» e «focalizzazione» il riferimento d'obbligo è M. E. PORTER, *Il vantaggio competitivo* cit.

⁴¹ Un accenno sulla possibilità per la Lancia di questi anni di seguire il «modello Ferrari» è in N. TROW, *Lancia* cit., p. 108.

⁴² N. ROSANI, *Il palazzo uffici della Lancia a Torino*, in «Atti e rassegna tecnica della Società degli Ingegneri e degli Architetti in Torino», dicembre 1958.

⁴³ A.S.L., X.1.10. Consiglio di amministrazione 30/10/1954, pp. 133-139.

⁴⁴ E questa l'opinione del progettista Nino Rosani, da me intervistato l'8 giugno 1990.

4. Navigare a vista

¹ *Evoluzione dei programmi Lancia: dai circuiti di velocità ai mercati esteri*, in «Motor Italia», luglio-agosto 1955, p. 82.

² *Ibidem*, p. 81.

³ Per un breve profilo di Carlo Pesenti, scritto al momento della sua morte, si veda A. MAZZUCCA, *Pesenti: 50 anni da protagonista*, in «Il Sole - 24 Ore», 22 settembre 1984. Vivace e documentato il capitolo dedicatogli da G. TURANI, in *Padroni senza cuore*, Milano 1980. Memorabili le pagine di E. ROSSI, *Il barone di Bergamo*, in «Il Mondo», 18 dicembre 1953, ripubblicato in *Il malgoverno*, Bari 1958 e *Carletto Pigliatutto*, in «Il Mondo», 23 dicembre 1958, ripubblicato in *Borse e Borsaio*, Bari 1961. Sull'attitudine di Pesenti a dele-

gare la conduzione di aziende esterne al cuore dei suoi interessi economici si veda G. P. PANSA (a cura di), *Giampiero Pesenti: nel nome del padre ma di testa mia*, in «Espansione», settembre 1986.

⁴ Si veda Panigadi avv. Aldo, in *Chi è nella finanza italiana*, Roma 1957.

⁵ Per un profilo di Antonio Fessia oltre alla commemorazione di Calbiani e all'articolo di «Quattroruote», marzo 1962, in precedenza citati, si veda D. GIACOSA, *I miei 40 anni di progettazione alla Fiat*, Milano 1979, p. 24.

⁶ Testimonianza di Ettore Zaccone Mina, 17 settembre 1990.

⁷ L'esercizio che va dal 1° agosto 1955 al 31 luglio 1956 vede una perdita di 1.851.757.399; l'esercizio 1° agosto 1956-31 dicembre 1957 di 1.183.070.124 lire; cfr. A. D. FOSCHI, *I bilanci Lancia* cit., p. 420.

⁸ G. MADARO, *Prove su strada. Lancia Appia 2ª serie*, in «Quattroruote», settembre 1956.

⁹ La «Lancia» al contrattacco. *Appia 2ª serie*, in «Quattroruote», aprile 1956, p. 24.

¹⁰ P. SANAVIO, *Le ruote della fortuna* cit.

¹¹ *Ibidem*.

¹² D. GIACOSA, *I miei quarant'anni* cit., p. 25.

¹³ Espressione adoperata ad emblema della Lancia di Aldo Panigadi da Franco Valentini suo collaboratore come responsabile dell'ufficio legale della società. Intervista del 11-10-1990.

¹⁴ Si vedano i paragrafi 2 e 3 del prossimo capitolo.

¹⁵ Si veda l'articolo citato alla nota 1.

¹⁶ G. CAPPA, *Fulvia, Flavia e Flaminia. Restauro e conservazione*, in S. PUTTINI, *Lancia Fulvia Flavia e Flaminia*, Milano 1989, p. 219.

¹⁷ W. H. J. OUDE WEERNINK, *La Lancia* cit., p. 191.

¹⁸ Si vedano le tabelle relative alla produzione nell'«Appendice statistica».

¹⁹ Si vedano le tabelle relative al fatturato nell'«Appendice statistica».

²⁰ A.S.L., I. Documenti ufficiali della Società, 1. Libri sociali - Statuti sociali; 12. Libro Verbali Consiglio di Amministrazione (26/10/1955-2/4/1962), Consiglio di Amministrazione 28/3/1958, p. 32.

²¹ Dati tratti da un documento elaborato dal Progetto Archivio Storico Fiat basato su fonte A.C.I. (iscrizioni al Pubblico Registro).

²² E il nomignolo affibbiato a Carlo Pesenti da Ernesto Rossi, vedi nota 3.

IV. La Lancia di Carlo Pesenti: un inarrestabile declino 1958-1969

1. Il grande balzo
dell'automobilismo italiano
e le sue conseguenze
per le imprese di nicchia

¹ «Italietta autarchica» può sembrare espressione contraddittoria visto che erano i nazionalisti ad usare il termine «Italietta» per denigrare il Paese nel periodo definito «età giolittiana». Ma se si considera la situazione socio-economica dell'Italia negli anni '30 non si può non riferire ad essa lo stesso epiteto. Si veda G. PROCACCI, *Storia degli italiani*, Bari 1977, pp. 470 e 475 e V. ZAMAGNI, *Dalla periferia al centro* cit., cap. X, «Il lento progredire della società».

² G. VOLPATO, *Il Caso Fiat*, Torino (di prossima pubblicazione).

³ Scrive M. MORASSO, *La vittoria dell'automobile*, in «MACS», 11 aprile 1936, p. 6: «... gli Stati Uniti rappresentano già la nazione integralmente automobilistica. La proporzione media di un'automobile ogni cinque abitanti, ne fa fede. Se la stessa proporzione si verificasse in Italia si avrebbe la meravigliosa dotazione di oltre otto milioni di automobili circolanti!».

⁴ G. PALA-M. PALA, *Lo sviluppo dei trasporti*, in G. FUA (a cura di), *Lo sviluppo economico in Italia* cit., vol. III.

⁵ «Quattroruote», febbraio 1966, p. 6.

⁶ P. BAIKATI, *Valletta* cit., pp. 234-243.

⁷ ANFIA, *Automobile in cifre* cit.

⁸ G. M. REY, *L'economia italiana dal 1950 al 1985*, in *La nuova enciclopedia del diritto e dell'economia* Garzanti, Milano 1985, pp. 1412-1414.

⁹ G. MAZZOCCHI, *I sindacati degli automobilisti parleranno dalle pagine di «Quattroruote»*, in «Quattroruote», maggio 1964, p. 66.

¹⁰ ANFIA, *Automobile in cifre* cit.

¹¹ G. SAPELLI, *Governo, società e impresa automobilistica* cit., p. 91.

¹² Per una Fiat 1800 ad esempio nel 1958 il bollo annuale era di 63.000 lire in Italia, 22.000 in Inghilterra e in

Belgio, 23.000 in Svizzera, 32.000 in Francia, 17.000 in Olanda. Si veda G. MAZZOCCHI, *Abolire la tassa di circolazione*, in «Quattroruote», maggio 1958, pp. 20-21.

¹³ Si veda nella stessa rivista M. MAGINI, *La politica antitumorizzazione*, gennaio 1958, pp. 13-16.

¹⁴ G. FUA, *Lavoro e reddito* cit., p. 19.

¹⁵ ANFIA, *Automobile in cifre* cit.

¹⁶ G. SAPELLI, *Governo, società e impresa automobilistica* cit., pp. 85-88.

¹⁷ G. VOLPATO, *Il caso Fiat* cit., mette giustamente in rilievo il fatto che sino agli anni '50 la traduzione europea del fordismo ne aveva ripreso soprattutto gli elementi, meno «costosi», di controllo della forza lavoro ponendo in secondo piano l'attenzione per l'investimento tecnologico. Si consideri del resto quanto già scritto nel paragrafo 1 del cap. II per un confronto negli anni fra le due guerre fra gli impianti della Fiat e quelli della Ford.

¹⁸ Il 1955 è un anno memorabile per la Fiat e non solo per l'uscita della prima vera utilitaria. La forte pressione aziendale fa sì che la Fiom perda la maggioranza assoluta — detenuta fino all'anno precedente alle elezioni per la commissione interna con un calo dal 63% al 39% dei voti. Nel 1957 la Fiom tocca il punto più basso con il 21%. Va ricordato che nel settore automobilistico fra 1951 e 1961 gli operai specializzati scendono dal 17,4 al 13,2%, gli operai qualificati dal 36,6 al 30,7% mentre gli operai comuni passano dal 35,2 al 47,9%. Si veda M. LICHTNER (a cura di), *L'organizzazione del lavoro in Italia*, Roma 1975, pp. 194-212, e la bibliografia in esso riportata.

¹⁹ Già nell'ottobre del 1966 di 600 ne erano state costruite 2.300.000. Si veda FIAT, *Linea Fiat*, Torino 1966, p. 50, ma anche più in generale sull'impatto sociale della 600, G. F. VENÈ, *Vola Colomba*, Milano 1990, pp. 245-252.

²⁰ F. BERNABÒ, *Fiat*, Milano 1981.

²¹ O. SASSI, *Considerazioni sul progresso tecnologico alla Fiat nella produzione automobilistica*, in AA.VV., *Il progresso tecnologico e la società italiana*, Milano 1961, vol. II, pp. 179-180.

²² *Ibidem*, p. 184.

²³ La «domanda di sostituzione» si ha quando chi acquista un'automobile ne ha già utilizzata e posseduta un'altra in precedenza. Si veda G. VOLPATO, *L'industria automobilistica internazionale* cit., cap. V.

²⁴ Camera dei Deputati, *Situazione e prospettive* cit., p. 91.

²⁵ *Ibidem*.

²⁶ La Fiat 1300 berlina con motore di 1.295 cm³ nel 1962 costa 1.190.000 lire. Fra 1962 e 1965 ne vengono immatricolate 129.818. La Fiat 1500 (1.481 cm³) nel 1962 ha un prezzo di 1.265.000. Nel quinquennio 1961-1965 ne vengono immatricolate 161.730. Nel 1964 una Fulvia berlina (1.091 cm³) costa 1.395.000 lire. Nel 1961 una Flavia berlina è venduta al prezzo di 1.715.000 lire. Dati tratti dalla rivista «Quattroruote».

²⁷ Si veda cap. IV, paragrafo 3.

²⁸ Camera dei Deputati, *Situazione e prospettive* cit., p. 91.

²⁹ ANFIA, *Automobile in cifre* cit. Si veda anche MIC., *Perché le «straniere» sono sempre più numerose in Italia*, in «Quattroruote», maggio 1963.

³⁰ G. MENEGAZZI, *La politica di sviluppo del settore automobilistico in Italia*, Padova 1967, pp. 108-111.

³¹ Nel 1963 una Mercedes 190 berlina 1.897 cm³ al prezzo di lire 2.490.000 veniva venduta in 810 esemplari; una BMW 1500 berlina lire 1.910.000, 432; una Citroen ID19, 1.911 cm³, lire 1.530.000, 2.654; una Peugeot 404, 1.618 cm³, lire 1.530.000, 2.654.

³² Queste notizie sull'Alfa Romeo sono tratte da G. A. GARCIA, *Tutta la storia dell'Alfa Romeo* cit. e da A. T. ANSELMi (a cura di), *Alfa: immagini e percorsi* cit. A proposito della Giulia 1300 si tenga presente che nel 1965 veniva venduta a 1.395.000 lire. Nello stesso anno una Fulvia, 1.091 cm³, venduta ad un prezzo uguale l'anno precedente, subiva un ribasso a 1.225.000.

³³ Dati di fonte Aci, iscrizioni Pra, vedi nota 21 nel paragrafo 4 del cap. III.

³⁴ Camera dei Deputati, *Situazione e prospettive* cit., p. 68.

³⁵ G. A. GARCIA, *Tutta la storia dell'Alfa Romeo* cit.

³⁶ G. MENEGAZZI, *La politica di sviluppo* cit., p. 131.

³⁷ Riferimenti d'obbligo su questo tema, D. A. HOUNSHELL, *From the American System to Mass Production, 1800-1932* cit., e A. D. CHANDLER JR., *Scale and Scope. Dynamics of Industrial Enterprise 1880s-1940s*, Boston 1990.

2. Risanare la Lancia: ci prova un vero manager

¹ A.S.L., I.1.12. Consiglio di Amministrazione, 24 maggio 1958, pp. 42-46; sulla nomina di Fidanza a direttore generale si veda anche III. (Presidenza), Direzione Generale, 5. Organigramma Lancia 1958. Gianni Lancia aveva presentato le pro-

prie dimissioni da tutte le cariche ricoperte presso l'azienda il 31 dicembre 1955, cfr. a tal proposito IX.8.5 Ordine di servizio n. 362 del 12/1/1956.

² A.S.L., I.1.12. Consiglio di Amministrazione 24 maggio 1958, pp. 42-46.

³ F. BONELLI, *Lo sviluppo di una grande impresa in Italia. La Terni dal 1884 al 1962*, Torino 1975, pp. 260-264.

⁴ III (Presidenza)-Direzione Generale. 6. Struttura Aziendale 1958, p. 3.

⁵ *Ibidem*.

⁶ A.S.L., I.1.12. Consiglio di Amministrazione, 2/3/1959, pp. 58-68.

⁷ A.S.L., I.1.12. Consiglio di Amministrazione, 15/10/1958, p. 52.

⁸ *Ibidem*.

⁹ *Ibidem*, p. 52.

¹⁰ *Ibidem*.

¹¹ Camera dei Deputati, *Situazione e prospettive* cit., p. 68.

¹² A.S.L., I.1.12. Consiglio di Amministrazione, 15/10/1958, pp. 46-53.

¹³ *Ibidem*, p. 49.

¹⁴ *Ibidem*, p. 50.

¹⁵ A.S.L., I.1.12. Consiglio di Amministrazione, 11/12/1958, pp. 53-57.

¹⁶ A.S.L., I.1.12. Consiglio di Amministrazione, 15/10/1958, p. 50.

¹⁷ A.S.L., I.1.12. Consiglio di Amministrazione, 11/12/1958, p. 55.

¹⁸ *Ibidem*, p. 54.

¹⁹ A.S.L., I.1.12. Consiglio di Amministrazione, 15/10/1958, p. 51.

²⁰ A.S.L., I.1.12. Consiglio di Amministrazione, 11/12/1958, pp. 53-57.

²¹ A.S.L., IX.8.5. Comunicato 5/9/1958.

²² A.S.L., I.2.23. Atto costitutivo e storia della società, Storia del riparto azionario Lancia 1928-1969.

²³ A.S.L., I.1.12. *Consigli di Amministrazione 4/5 e 7/12/1959*, pp. 74-75, 75-79 e anche I. Documenti ufficiali della società, 1. Libri sociali - Statuti sociali; 21. Libro Verbali Assemblee Obbligazionisti (1960-1978). Il prestito viene emesso il 16 dicembre 1959 con inizio del godimento dal 1° gennaio 1960 e con scadenza del 1° gennaio 1978 al tasso del 5,5%.

²⁴ A.S.L., IX. Amministrazione, 3. Finanza, 24. Finanziamento Istituto Mobiliare. Roma 29-7-1959; IX. Amministrazione, 3. Finanza; 24. Mutuo I.M.I. 7/7/1960; IX. Amministrazione; 10. Fondo Zorzoli; 12. Elenco dei finanziamenti ot-

tenuti dalla Lancia e C. e dalle consociate e dalle garanzie prestate, situazione preventiva esposizioni bancarie al 31/12/1963. Il presunto IMI è suddiviso in due *tranches* di pari importo, la prima definita contrattualmente il 29 luglio 1959 ad un tasso del 6,5% per una durata di 12 anni e mezzo (1960-1972); la seconda il 7 luglio 1960 ad un tasso del 6,6% per una durata di 14 anni e mezzo (1961-1975).

^{2a} A.S.L., I.1.12. Consiglio di Amministrazione, 30/3/1960, pp. 82-96.

²⁶ *Ibidem*.

²⁷ *Ibidem*.

²⁸ *Ibidem*.

²⁹ *Ibidem*, p. 86.

³⁰ A.S.L., III. 5. Organigramma Lancia, 1958.

³¹ *Ibidem*.

³² *Ibidem*.

³³ *Ibidem*, lettera di Mario Bencini ad Antonio Fessia, novembre 1959.

³⁴ *Ibidem*.

³⁵ *Ibidem*.

³⁶ *Ibidem*, p. 2.

³⁷ *Ibidem*, Direzione centrale tecnica, Rapporto alla Vicepresidenza, Torino, 5/3/1960, p. 14.

³⁸ *Ibidem*, p. 3.

³⁹ *Ibidem*, p. 2.

⁴⁰ Interviste già citate a Ettore Zaccone Mina, Attilio Pasquarelli, Franco Valentini, Damiano Nicola.

⁴¹ W.H.J. OOUDE WEERNINK, *La Lancia* cit., p. 148.

⁴² A.S.L., I.1.12. Consiglio di Amministrazione, 30/4/1960, pp. 96-99.

⁴³ *Ibidem*.

⁴⁴ A.S.L., I.1.12. Consiglio di Amministrazione, 11/6/1960, pp. 99-100.

3. Investimenti e debiti

¹ A.S.L. I. 1.12. Consiglio di Amministrazione, 30/7/1960, p. 101.

² G. CALBIANI, *In memoria di Antonio Fessia* cit. Sulla nomina di Guido Calbiani a direttore generale si veda A.S.L., I. 1.12. Consiglio di Amministrazione del 11/6/1960. Per un suo profilo, *Chi è dell'automobilismo italiano*, Roma 1964, p. 617, e «Rivista Lancia», estate 1960, n. 2 e 1970, n. 27.

³ Su Alfredo Della Seta, Luigi Rolando, Giuseppe Albricci si veda *Chi è dell'automobilismo italiano* cit., rispettivamente

alle pp. 640, 701-702, 598. Su Della Seta anche «Rivista Lancia» 1965, n. 17.

⁴ A.S.L., III. Presidenza-Direzione Generale, 15. Documentazione per banche con data 27-11-1964.

⁵ G. LOLLI, *Rivendicazioni ed elemento politico nello sciopero alla Lancia*, in «Quaderni Rossi», n. 2, 1962, p. 38.

⁶ Si veda D. BIGAZZI e G. SUBBRERO, *Tecnologia e organizzazione* cit.

⁷ G. BERTA, *Cinquant'anni di relazioni industriali* cit.

⁸ Si veda D. BIGAZZI e G. SUBBRERO, *Tecnologia e organizzazione* cit.

⁹ G. LOLLI, *Rivendicazioni ed elemento politico nello sciopero alla Lancia* cit., p. 38.

¹⁰ C. COLLATUZZO, *Conoscere le nostre aziende: la Lancia*, estratto da «Trasporti industriali», n. 68, ottobre 1964, pp. 18-19; sull'organizzazione della produzione alla Lancia nel secondo dopoguerra si veda D. BIGAZZI e G. SUBBRERO, *Tecnologia e organizzazione* cit.

¹¹ Camera dei Deputati, *Situazione e prospettive* cit., pp. 70-71.

¹² A.S.L., III. Presidenza-Direzione Generale, 13. Programma investimenti.

¹³ Camera dei Deputati, *Situazione e prospettive* cit., p. 70.

¹⁴ *Ibidem*, p. 69.

¹⁵ A.S.L., IX. 3.24. Finanziamento Istituto Mobiliare Roma, 29-7-1959 e IX. Amministrazione, 3. Finanza; 27. Mutuo IMI 4-4-1963.

¹⁶ C. COLLATUZZO, *Conoscere le nostre aziende* cit., p. 3.

¹⁷ A.S.L., I. Documenti ufficiali della società, 1. Libri sociali - Statuti sociali; 13. Libro Verbali Consiglio di Amministrazione (2/4/1962-14/12/1967), Consiglio di Amministrazione 3/4/1964, pp. 68-84.

¹⁸ *Ibidem*.

¹⁹ Sono il Servizio Coordinamento, Vendite Italia, Vendite Estero, Assistenza Clienti e Filiali, Assistenza Tecnica, Servizio Ricambi, si veda A.S.L., III. 15. Documentazione per banche fatta in data 27/11/1964 e per ultimo Compass.

²⁰ *Ibidem* ed anche A.S.L., VIII. Filiali, 0. Documentazione di carattere generale, 7. Ispezione filiali (1963-1964).

²¹ Camera dei Deputati, *Situazione e prospettive* cit., p. 76.

²² Si veda D. BIGAZZI e G. SUBBRERO, *Tecnologia e organizzazione* cit.

²³ Per tutti questi finanziamenti si veda A.S.L., I. 1.12. Libro Verbali Consiglio di Amministrazione (26/10/1955-

2/4/1962) e 14. Libro Verbali Consiglio di Amministrazione (2/4/1962-14/12/1967), passim; III. 15. Documentazione per Lancia fatta in data 27/11/1964 e per ultima Compass; IX. 10.12. Elenco dei finanziamenti ottenuti dalla Lancia e C. e dalle consociate e delle finanziarie prestate, situazione preventiva, esposizioni bancarie al 31/12/1963.

²⁴ Si veda A. D. FOSCHI, *I bilanci Lancia* cit., pp. 425 e 432.

²⁵ *La Lancia e la trazione anteriore*, in «Quattroruote», luglio 1959.

²⁶ Si veda ad esempio S. PUTTINI, *La Lancia Fulvia Flavia Flaminia* cit., pp. 98-101; G. RICCIARDI, *Tutto avanti: e la Lancia fece scuola*, in «Ruote classiche», gennaio 1991, pp. 37-38.

²⁷ S. PUTTINI, *Lancia Fulvia* cit., pp. 8-9.

²⁸ W. H. J. OUDE WEERNINK, *La Lancia* cit., pp. 200-210.

²⁹ Si vedano le tabelle relative alla produzione e al fatturato nell'«Appendice statistica»; cfr. anche ANFIA, *Automobile in cifre* cit.

³⁰ A.S.L., I. 1.12. Consiglio di Amministrazione, 12/12/1961, pp. 131-133. Le caratteristiche tecniche dei veicoli pesanti erano rigorosamente disciplinate dalle norme contenute nel Codice della Strada, entrato in vigore nel luglio del 1959. In particolare alla domanda da parte degli autotrasportatori di veicoli dotati di una maggiore capacità di carico si opponeva il dettato dell'articolo 33 che stabiliva i pesi massimi raggiungibili a pieno carico dai veicoli industriali; 6 t per quelli a un asse, 14 t per quelli a 2 assi, 18 t per quelli a 3 assi, 22 t per quelli a 4 assi, 18 t per gli autoarticolati a 3 assi, 28 t per quelli a 4 assi e 32 t per quelli a 5 o più assi. A tale limitazione specifica si aggiungeva quella relativa al carico massimo per asse che prendeva un limite di 10 t per asse semplice e di 14,5 t per assi contigui con distanza tra loro inferiore ai 2 metri.

Se queste erano le norme che a livello nazionale condizionavano pesantemente l'offerta di veicoli da trasporto, l'attività di progettazione di nuovi modelli era influenzata dagli orientamenti, meno restrittivi rispetto alla normativa italiana, che andavano emergendo in sede comunitaria nei primi anni '60 in materia di dimensioni, portata e potenza. Il peso massimo ammesso per asse semplice era, ad esempio, pari a 13 t contro le 10 t previste dal Codice della Strada mentre il peso totale a pieno carico per un veicolo a 2 assi era di 16 t contro 14 t. Si confidava quindi su un rapido adeguamento della nostra normativa a quella comunitaria e la presentazione del nuovo

modello Esagamma (autocarro a 2 assi del peso complessivo di 16 t) al Salone di Torino del 1962 ne è una conferma. Sull'applicazione della normativa comunitaria in tema di trasporto merci su strada si vedano le riviste: «Automobilismo e automobilismo industriale», anni 1960-1964, ed in particolare: G. FONTANELLA, *La revisione della regolamentazione del trasporto di merci su strada*, n. 1, 1960; «Vado e Torno», anni 1962-1964 ed in particolare: A. LATORRE, *Hanno detto a Bruxelles*, n. 2, 1962; M. DEL VISCOVO, *Pronti per l'Europa?*, n. 9, 1963; G. SIMONE, *Sovraccarico a oltranza*, n. 8-9, 1964.

³¹ Il governo viene criticato per avere applicato nell'agosto 1962 una riduzione volontaria dei dazi del 10% dopo aver operato nello stesso anno le due riduzioni di pari entità previste dagli accordi MEC, si veda A.S.L., I. 1.13. Consiglio di Amministrazione 10 aprile 1963, pp. 39-53.

³² Nel 1962 e nel 1963 il costo medio individuale del personale salariato è salito del 40%, si veda A.S.L., I. 1.13. Consiglio di Amministrazione 3 aprile 1964, pp. 68-84 e la tabella relativa alla produttività operaia nell'«Appendice statistica».

³³ S. PUTTINI, *Lancia Fulvia Flavia Flaminia* cit., pp. 10 e 101.

³⁴ Si veda l'intervista a Giampiero Pesenti citata alla nota 3 nel paragrafo 4 del cap. III.

³⁵ Camera dei Deputati, *Situazione e prospettive* cit., p. 84.

4. Invendute a migliaia

¹ «Quattroruote», varie annate.

² In effetti la Lancia subisce un calo di immatricolazioni del 38,8% contro il 26,9 dell'Alfa Romeo, il 23,1% dell'Autobianchi, il 21,1% dell'Innocenti, il 2,5% della Fiat. Nel 1964 la quota della Lancia sul totale delle immatricolazioni in Italia si riduce al 2,4%.

³ A.S.L., I. 1.13. Consiglio di Amministrazione del 23/3/1965, pp. 102-116.

⁴ Camera dei Deputati, *Situazione e prospettive* cit., p. 73.

⁵ *Ibidem*, p. 75.

⁶ A.S.L., Produzione, 4. Statistiche; 6. Produzione autoveicoli e autoveicoli 1908-1974.

⁷ A.S.L., III. Documentazione fatta per banche in data 27-11-1964 e per ultimo Compass.

⁸ A.S.L., I. 1.13. Consiglio di Amministrazione, 29/3/1965, pp. 102-116.

⁹ Si veda nell'«Appendice statistica» la tabella sulla produttività operaia.

¹⁰ Camera dei Deputati, *Situazione e prospettive* cit., p. 87.

¹¹ *Ibidem*, p. 68.

¹² A.S.L., III. 15. Documentazione fatta per banche in data 27-11-1964 e per ultimo Compass.

¹³ Camera dei Deputati, *Situazione e prospettive* cit., p. 71.

¹⁴ A.S.L., III. 15. Documentazione fatta per banche in data 27-11-1964 e per ultimo Compass.

¹⁵ Camera dei Deputati, *Situazione e prospettive* cit., p. 64.

¹⁶ *Ibidem*, pp. 69-70.

5. Irresistibilmente verso corso Marconi

¹ Si veda D. BIGAZZI e G. SUBBRERO, *Tecnologia e organizzazione* cit.

² A.S.L., I. 1.13. Consiglio di Amministrazione, 16/12/1964, pp. 95-96.

³ Camera dei Deputati, *Situazione e prospettive* cit., p. 93.

⁴ A.S.L., I. 1.13. Consigli di Amministrazione, 10 luglio e 16 dicembre 1964, 30 luglio e 15 dicembre 1965, 4 agosto 1966, 27 settembre 1967, pp. 87-88, 95-96, 117-123, 124-126, 158-160, 186-188; I. Documenti ufficiali della società, 1. Libri sociali - Statuti sociali, 14. Libro Verbali Consiglio di Amministrazione (14/12/1967, 18/3/1974); Consiglio di Amministrazione 10/12/1968, pp. 40-41.

⁵ A.S.L., *Documenti ufficiali della società*, 2. Atti societari; 88. Verbali Consiglio Lancia 30/3/1966-29/3/1966; Allegati Verbali Consiglio di Amministrazione 22/10/1966.

⁶ G. MIGLIAVACCA, *Oltre il milione*, in «Quattroruote», marzo 1967.

⁷ A.S.L., I. 1.14. Consiglio d'Amministrazione, 30/3/1968, pp. 13-31.

⁸ W. H. J. OUDE WEERNINK, *La Lancia* cit., pp. 197-220. Con la Fulvia negli anni '60 la Lancia rientra nelle competizioni, ma si tratta dei rallies un impegno che può essere positivamente inserito nella strategia complessiva dell'azienda.

⁹ Esse rappresentano il 29% della produzione di Bolzano contro il 9,2% degli anni 1960-1963.

¹⁰ A.S.L., VII. Commerciale, 3. Commesse, 6. Accordo

tra OTO-Melaru, Fiat, Lancia e Chrysler Corporation relativo alla co-produzione in Italia del carro M60 Al.

¹¹ Sulle caratteristiche dei due veicoli si veda W. H. J. OUDE WEERNINK, *La Lancia* cit. pp. 277-279.

¹² A.S.L., I. 1.13. Consiglio di amministrazione, 2/2/1966, pp. 132-135, ma soprattutto A.S.L., VII. Commerciale, 1. Vendite; 2. Mercato estero; 4 e 5. Indonesia.

¹³ A.S.L., I. 2.88. Consiglio di Amministrazione, 2/4/1969, pp. 49-66.

¹⁴ A.S.L., I. 2.88. Verbali Consiglio Lancia 30/3/1966-29/3/1969; Allegati Verbali Consiglio di amministrazione, 22-10-1966.

¹⁵ A.S.L., II. Presidenza-Amministratore Unico - Consiglio di amministrazione, 5. Corrispondenza Dott. Spada - Ing. Pesenti - Sindaci, 1966.

¹⁶ G. TURANI, *Padroni senza cuore* cit., pp. 94-101.

¹⁷ A.S.L., I. 1.14. Consiglio di amministrazione, 2/4/1969, pp. 49-66.

¹⁸ Testimonianza di Giuseppe Albricci, 17-11-1990.

¹⁹ Camera dei Deputati, *Situazione e prospettive* cit., pp. 90-91.

²⁰ Memoria di Pier Ugo Cobbato inviata il 13-10-1990.

²¹ A.S.L., I. 1.14. Consiglio di Amministrazione, 27/10/1969, pp. 75-82.

²² A.S.L., IX. Amministrazione, 1. Contabilità, 0. Documentazione di carattere generale, 8. Ammortamenti teorici al 31-12-1969 e 31/12/1970 e analisi della situazione Lancia 23/6/1972.

²³ Si veda su questo tema J. P. WOMACK, D. T. JONES, D. ROOS, *The Machines that Changed the World*, New York 1990 e P. BIANCHI, *Industrial Reorganization and Structural Change in the Automobile Industry*, Bologna 1989.

²⁴ Si veda l'articolo apparso su «The Economist», 1° novembre 1969, *The Pope sells out to keep the peace!*

La fabbrica e il territorio urbano

di Florence Baptiste

e Maria Teresa De Palma

Introduzione

¹ F. AMATORI, *Impresa e mercato Lancia 1906-1969*, in questo volume.

² G. BERTA, *Cinquant'anni di relazioni industriali alla Lancia (1919-1969)*, in questo volume.

³ *L'espace de l'usine*, in «Le Mouvement Social», n. 125, 1983; P. FRIDENSON, *Histoire des usines Renault*, t. 1, 1972, éditions du Seuil; S. SCHWEITZER, *Des engrenages à la chaîne, Les usines Citroën 1915-1935*, 1982, éditions P.U.F.

⁴ L. MURARD e P. ZYLBERMAN, *Le petit travailleur infatigable ou le prolétaire régénéré*, in «Recherches», n. 25, 1976; C. DEVILLERS e B. HUET, *Le Creusot, Naissance et développement d'une ville industrielle 1782-1914*, 1981, Champ-Vallon; A. ABRIANI e G. A. TESTA, *Leumann: una famiglia e un villaggio fra dinastie e capitali*, in *Villaggi operai*, 1981, Einaudi; A. ABRIANI, *Il villaggio operaio, modello residenziale dell'utopia capitalista*, in *Villaggi operai* cit.

⁵ F. PIVA e G. TATTARA (a cura di), *I primi operai di Marghera, mercato, reclutamento, occupazione 1917-1940*, 1983, Marsilio; D. BICAZZI, *Il Portello, Operai, tecnici e imprenditori all'Alfa-Romeo 1906-1926*, 1988, Franco Angeli.

⁶ A. BAGNASCO, *La costruzione sociale del mercato*, 1988, Il Mulino; A. BAGNASCO, *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*, 1977, Il Mulino; G. BECATTINI (a cura di), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, 1987, Il Mulino.

⁷ G. DUBY (a cura di), *Histoire de la France Urbaine*, tomo 4, *La ville de l'âge industriel*, 1983, éditions du Seuil.

⁸ B. BIANCO, *La proprietà fondiaria a Torino attraverso un secolo*, in «Storia urbana», n. 50, 1990; B. BIANCO, A. FRISA, G. MORSELLI, A. ROSSINI, F. ROSSO, *Evoluzione della struttura della proprietà fondiaria a Torino dal periodo napoleonico alla prima guerra mondiale*, in C. CAROZZI, L. GAMBI (a cura di), *Città e proprietà immobiliare in Italia negli ultimi due secoli*; B. BIANCO, A. FRISA, *La fonte catastale negli studi sulla formazione dei tessuti urbani: il caso della barriera di Lanzo a Torino, 1870-1920*, in C. CAROZZI, L. GAMBI, *op. cit.*

⁹ A partire da questi dati sono state elaborate schede annuali, che si riferiscono innanzitutto alle acquisizioni e alle vendite di terreni e fabbricati nonché alle edificazioni, con differenziazione della loro destinazione d'uso ed ubicazione, in secondo luogo alla creazione della rete di filiali e (per alcuni aspetti) di consociate, ed infine ai rapporti con gli attori presenti sul territorio, tra cui l'autorità pubblica. Abbiamo in tal modo ottenuto una base-dati che fornisce una mappa temporale e spa-

ziale sufficientemente attendibile per analizzare e interpretare le vicende della politica di acquisizione e dell'attività di edificazione della Lancia. L'indagine sui rapporti intercorrenti fra impresa e territorio per gli stabilimenti di Bolzano e di Chivasso avrebbe comportato l'esame di altre fonti documentarie, ma per ragioni di tempo e di disponibilità degli atti le vicende immobiliari della Lancia hanno potuto essere esaminate a fondo solo nell'ambito torinese.

¹⁰ Ad esempio delle persone registrate essi precisano, oltre alla paternità, anche la maternità e, accanto alla qualifica, la categoria sindacale; inoltre, mentre i libri dal 1923 al 1925 registrano la cessazione del rapporto di lavoro delle sole persone assunte entro l'arco di tempo considerato, quelli del 1954 rendono conto dell'insieme delle uscite avvenute nell'anno, a prescindere dalla data di assunzione. Perciò gli operai che hanno lasciato la fabbrica nel 1954 costituiscono un *corpus* di dati a sé, sottoposto ad alcune specifiche operazioni statistiche.

¹¹ Sulla base dei libri matricola sono quindi stati creati due corrispondenti *data-bases* che riproducono integralmente i dati registrati nelle fonti originali; in seguito i dati computerizzati così ottenuti sono stati sottoposti a una serie di procedimenti statistici.

I. Note sulle grandi trasformazioni del territorio urbano torinese

¹ S. MUSSO, *Industria e classe operaia a Torino*, in *Territorio, fabbrica e cultura operaia a Torino 1900-1940*, 1981, Regione Piemonte, pp. 22 e 23.

² S. MUSSO, *op. cit.*; P. GABERT, *Turin ville industrielle*, 1964, éditions P.U.F., p. 95.

³ Cfr. in proposito le mappe dei siti industriali elaborate da P. GABERT, *op. cit.*, pp. 109 e 132.

⁴ S. MUSSO, *op. cit.*, p. 33.

⁵ F. BAPTISTE, *Borgo San Paolo d'une guerre à l'autre*, tesi di dottorato di terzo ciclo francese, Università di Lione, 1985, allegato p. 82.

⁶ S. MUSSO, *op. cit.*, pp. 47 e 48.

⁷ Cfr. i dati riportati da S. MUSSO, *op. cit.*, pp. 69 e 70, tab. 4.

⁸ Tali cifre si riferiscono alle seguenti aree statistiche: Borgo San Paolo, Borgata Cenisia, Borgata Monginevro e Polo

Nord, che formano il raggruppamento statistico XIV all'interno del quadro topografico del censimento del 1936.

⁹ Tasso medio annuo di crescita di Borgo San Paolo: +4,6% contro il 2,48% dell'insieme dell'agglomerato. Cfr. F. BAPTISTE, *op. cit.*

¹⁰ D. JALLA, *Le officine e il borgo San Paolo: storia di un rapporto esemplare tra fabbrica e territorio*.

¹¹ L'immagine è di P. ABATE DAGA, *Alle porte di Torino*, in *Torino*, 1926, p. 14.

¹² *Cultura operaia e vita quotidiana in Borgo San Paolo*, in *Torino tra le due guerre*, catalogo, 1978, p. 12.

¹³ Città di Torino, Servizio Tecnico dei Lavori Pubblici, Divisione 3^a, *Elenco delle strade private*, aprile 1914, in *Miscellanea. Lavori Pubblici-Poste-Telegrafi*, n. 579.

¹⁴ L. FALCO e G. MORBELLI, *Torino, un secolo di sviluppo urbano*, 1976, Celi.

¹⁵ *Cultura operaia e vita quotidiana in Borgo San Paolo* cit., p. 14.

¹⁶ G. SCANAGATTA, *Cenni sui piani regolatori edilizi della città di Torino*, in *Torino*, 1930, pp. 27-30.

II.

L'espansione immobiliare della Lancia da via Ormea a Chivasso: le tappe insediative (1910-1960)

¹ Data la mole dei riferimenti documentari ed in considerazione del fatto che i dati utilizzati provengono omogeneamente dalla serie dei libri inventari, si è preferito evitare le citazioni puntuali della fonte, tranne nei casi in cui sia diversa.

² Archivio Storico Lancia (A.S.L.), dati del 1964: superficie al suolo degli stabilimenti 86.786 m²; superficie coperta 161.913 m².

³ Conseguentemente alla sistemazione nel terreno di via Pollenzo del Campo Sportivo, fra il 1923 ed il 1925 il terreno di Pozzo Strada verrà venduto in tre lotti separati, per poi essere riacquisito in blocco dalla Lancia solo un anno dopo e per di più dagli stessi acquirenti, un certo geometra Ponzano e i fratelli Deagostini. Con i dati disponibili è difficile capire il significato dell'operazione; è comunque da tenere presente in proposito che di tale terreno i libri inventari della Lancia non faranno più alcuna menzione, mentre nel 1926 la Fira, consociata della Lancia, risulta possedere un terreno, anche se

non meglio specificato, in Pozzo Strada (A.S.L., Serie dei permessi edilizi, permesso n. 191 del 30-1-1926).

⁴ Così, oltre a varie modifiche e agli ampliamenti (generalmente in cemento armato) dei fabbricati già esistenti, nascono il reparto riparazioni, gli uffici, i magazzini, la fonderia (ampliata nel 1917 mentre già si cominciava a costruirne una nuova, ospitante anche il reparto modellisti), il reparto lavorazione alluminio e il locale stampaggio.

⁵ Per quanto riguarda la fabbrica di via Monginevro (nucleo A), nel 1924 si hanno la demolizione di parte della vecchia fonderia e l'ampliamento in cemento armato dell'officina generale, da cui si ricava un magazzino, nonché la costruzione del locale martelleria; nel 1926 vengono costruiti due depositi (per materiali greggi e materiali di scarto) e prolungati i fabbricati della fonderia, del locale stampaggio e quello di cinta lungo via Caraglio, fino a giungere a via Pollenzo, occupandola in parte. Del 1929 è la costruzione di un basso fabbricato per ospitare un magazzino ed uffici a prolungamento del fabbricato di cinta affacciato sulla via Issiglio, e del reparto Trattamenti Termici.

⁶ Dalla pratica di richiesta al Ministero delle Corporazioni dell'autorizzazione a costruire il nuovo reparto, emerge che a rendere necessario lo spostamento del reparto in un edificio più ampio e soprattutto il suo avvicinamento allo stabilimento principale erano l'aumento (forse più prospettato che effettivo al momento della richiesta) della produzione di vetture già carrozzate e dunque le esigenze di riorganizzazione e razionalizzazione legate alla produzione in serie. A.S.L., Serie dei permessi edilizi, Busta «Ispettorato Corporativo - Domanda relativa alla costruzione nuova Carrozzeria», 1934.

⁷ Così, nel 1932 viene ampliata la Fonderia e sopraelevato il magazzino generale, mentre nei due anni successivi, oltre a numerosi interventi di modifica, si hanno la sopraelevazione del fabbricato ospitante gli uffici e, di nuovo, del magazzino generale per ricavare un laboratorio, la demolizione della vecchia tettoia ospitante la martelleria e la costruzione al suo posto di una tettoia chiusa per deposito di materiali; tra il 1934 e il 1935 verranno ampliati il fabbricato ospitante il locale stampaggio ed il reparto tempera, ed inoltre verrà demolito e poi ricostruito, sopraelevandolo, un padiglione dell'officina centrale; nel 1938 si amplierà, per ricavarvi dei servizi igienici e un locale per montacarichi, il fabbricato dell'ex-fonderia. Nell'area principale della fabbrica non si avranno più interventi edilizi ad eccezione di alcune modifiche apportate nel 1942 al reparto Trattamenti Termici, non documentate dai permessi edilizi e dunque forse abusive, e di qualche altra opera marginale.

⁸ Il primo dei tre lotti, ospitante un piccolo edificio a due piani, verrà venduto dalla società nel 1934 a Vincenzo Lancia, che nello stesso anno lo farà recintare in vista di futuri e non meglio specificati interventi edilizi (A.S.L., Serie dei permessi edilizi, permesso n. 2312 dell'8-8-1934); sempre nel 1934 la Lancia cede al Municipio, che intende ricavarne un piazzale, il lotto di terreno prospiciente l'entrata della fabbrica di via Monginevro: benché non vi siano dati che possano comprovare pienamente l'ipotesi, è probabile che ad essere venduti al Municipio siano proprio i lotti di via Monginevro e via Genola, di cui i documenti non faranno più menzione, mentre lo stabile di via Campiglione risulterà di proprietà della Lancia ancora negli anni '40.

⁹ Costruzione di una cabina per montacarichi nel 1933; demolizione di un tratto di facciata prospiciente la via Cumiana nel 1937.

¹⁰ E da tener presente che, dal confronto tra le mappe Paravia e dalle indicazioni topografiche desumibili dalle fonti Lancia, emerge come sul finire degli anni '20 in seguito alle acquisizioni di cui sopra (in particolare il lotto acquistato dal Municipio nel 1926) la via Cumiana fosse stata prolungata oltre l'incrocio con le vie Pollenzo e San Bernardino e fino alla via Montenegro, in connessione all'arretramento dei confini dei terreni e del fronte degli stabili prospicienti la via Caraglio. Nello slargo venutosi a creare all'incrocio fra le vie Caraglio e Cumiana già nel 1930 vi sono due aiuole di proprietà comunale. Per quanto concerne le opere edilizie in questo nucleo, nel 1932, in sostituzione del deposito materiali a cui si è accennato, viene costruita la Rimessa Autoveicoli, modificata ed ampliata già nell'anno seguente e sopraelevata fra il 1949 ed il 1950 con costruzione di una rampa elicoidale, mentre un'ulteriore rampa di accesso verrà aggiunta fra il 1957 ed il 1959; fra il 1935 ed il 1936, sull'altra area dislocata fra le vie Pollenzo, San Bernardino e Limone, viene edificata la Centrale Termica, di cui si registrano ampliamenti fra il 1940 e il 1941 e nel 1946.

¹¹ Sul lotto prospiciente la via Issiglio un anno dopo viene costruita una tettoia, destinata ad ospitare il reparto verniciatura ed insistente sul primo tratto della via Dalmazia, chiusa con concessione precaria. Sempre nel 1930 viene ulteriormente ampliato e sopraelevato il padiglione della ex-Chiribiri tra via Caraglio e via Montenegro, con installazione di un montacarichi.

¹² La Lancia nel 1937 dichiarerà, a motivazione della necessità di ampliare il reparto F.V.I., che la produzione di autocarri militari a nafta era passata dalle 50 alle 150 unità al mese. A.S.L., Serie dei permessi edilizi, copia di richiesta allegata a permesso edilizio n. 441 del 6-7-1937.

¹³ La concessione precaria di occupazione della via Pollenzo risale al 1926. A.S.L., serie dei permessi edilizi, concessione del 30-4-1926.

¹⁴ Come nel caso del Dopolavoro, anche la costruzione nel 1928 di una colonia marina a Finale Ligure e nel 1929 di una colonia alpina ad Oulx «ad uso ricreativo estivo dei figli del personale della Ditta» risponde alle direttive di regime in materia di politica sociale ed assistenziale. Quella di Oulx, in particolare, risulta edificata su terreno di proprietà della S.A. Cooperativa Dipendenti Lancia; nel 1951 verrà venduta alla Fondazione Colonie Montane Lavoratori Ilva di Savona.

¹⁵ A.S.L., Busta «To-Città di Torino, Edilizia = Carteggio vario (1936-1946)», copia di richiesta del 28-4-1941.

¹⁶ Rispetto all'uscita dal territorio iniziale, sia del borgo che della città, non sono ovviamente da considerare le filiali di vendita in Italia e all'estero, in quanto obbedienti a logiche e scelte insediative del tutto diverse.

¹⁷ E da notare che la Fira ha come sede legale lo stesso stabile di via Salbertrand 12 ospitante anche l'immobiliare Taurinia.

¹⁸ A.S.L., Serie dei permessi edilizi, permesso n. 2536 del 25-11-1938 e copia della relativa richiesta. Il permesso rilasciato alla Lancia riguarda l'apertura di una serie di finestre nello stabile ospitante l'Officina; in realtà verranno costruiti dei pilastri ed una tettoia.

¹⁹ L'informazione circa la sede della Sifa è desumibile da una richiesta inoltrata dalla finanziaria in questione al podestà di Livorno di rilascio di permesso edilizio per costruire in tale città, su terreno di proprietà della società stessa, un'altra Officina per Riparazioni di autoveicoli Lancia; sempre nel 1941 analoga richiesta è inoltrata al podestà di Bologna, ma in quest'ultimo caso la pratica verrà annullata l'anno dopo. A.S.L., Serie dei permessi edilizi, Busta «To-Città di Torino, Edilizia = Carteggio vario (1936-1946)».

²⁰ E da tenere presente che non per tutte le filiali i libri inventari riportano l'atto di acquisto dei terreni e dei fabbricati. Quando ciò avviene, e successivamente a tale registrazione, il valore degli immobili può essere addebitato per un certo periodo al conto di Torino, per poi passare a quello, autonomo, della filiale. In altri casi, invece, a partire da un dato anno compare direttamente il valore dei terreni e dei fabbricati già addebitato alla filiale.

²¹ In specifico, la Lancia aveva acquistato un terreno di 896 m² già edificato nel centro di Torino, in via San Quintino n. 28 angolo corso Galileo Ferraris n. 24.

²² In particolare, alla rete delle filiali di vendita viene affidata non solo l'immagine tradizionale di un prodotto di qualità, ma anche quella di un'assistenza di qualità ai clienti.

²³ Cfr. in proposito P. GABERT, *Turin, ville industrielle. Etude de géographie économique et humaine*, 1964, éditions P.U.F., pp. 177 e segg.

²⁴ In proposito cfr. F. DUREGON, *Verso una città: Bolzano, 1920-1944*, in «Storia Urbana», n. 51, 1990, pp. 119-153.

²⁵ R.D.L. 7 marzo 1935, n. 234, concernente la «Dichiarazione di pubblica utilità dei lavori di impianto ed esercizio della zona industriale di Bolzano e relative norme di attuazione». Riportato in F. DUREGON, *op. cit.*, p. 145.

²⁶ Per quanto concerne la produzione bellica, già nel 1937 usciranno gli autocarri militari Ro e fra il 1938 e il 1939 i 3Ro ad uso militare e civile; a tali veicoli si affiancheranno, dal 1941, gli autoblindati Lince.

²⁷ Si tratta dell'Esatau e di una nuova versione perfezionata del 3Ro, modelli usciti dalla sezione «ricerca e sviluppo» attivata in questi anni all'insegna di un continuo miglioramento della qualità.

²⁸ Vanno infatti considerate le crisi che investono il settore dei veicoli industriali alla fine degli anni '40 e, con l'introduzione del nuovo codice della strada (penalizzante i veicoli pesanti verso cui si era sempre indirizzata la produzione della Lancia), alla fine degli anni '50; a tali fattori si aggiungeva inoltre la politica di protezione delle maestranze perseguita nell'area della «provincia irredenta» anche dai governi del dopoguerra.

²⁹ La gamma produttiva non viene però cambiata: nonostante le normative sfavorevoli ed una situazione di scarsa risposta da parte del mercato, l'azienda continuerà a puntare esclusivamente o quasi sul miglioramento della qualità. Una diversificazione verso veicoli più leggeri verrà tentata soltanto nel 1963, con il Superjolly, ma sarà troppo tardi.

³⁰ Cfr. P. GABERT, *Turin, ville industrielle cit.*, p. 186.

III.

Logiche di acquisizione immobiliare e rapporti con il territorio

¹ Ad eccezione della proprietà dei conti Francescetti d'Hautecourt.

² A.S.L., Libro inventario del 1911 e atto a rogito del notaio Rossi di Milano del 13-8-1918 di recessione di Claudio Fogolin dalla s.n.c. Lancia e C., allegato C.

³ Cfr. Archivio Storico del Comune di Torino, atto a rogito del notaio Provera di Torino del 2-8-1910 e relativa registrazione della mutazione di proprietà del 10-11-1910 n.54236;

A.S.L., Libro inventario del 1910 e atto di recessione di Claudio Fogolin del 13-8-1918, allegato C. Cfr. in proposito anche B. BIANCO, *La proprietà fondiaria a Torino attraverso un secolo*, in «Storia urbana», n. 50, 1990, pp. 97 e segg. In particolare il Bianco sottolinea come famiglie ebraiche di banchieri e commercianti affrancate dall'editto di Carlo Alberto del 1848 fossero divenute particolarmente attive nel campo dell'intermediazione fondiaria. Per quanto concerne la famiglia Levi, si veda A. FRISA, *La nascita del mercato immobiliare a Torino alla fine dell'800; la grande intermediazione speculativa*, *ibidem*, pp. 169-198.

⁴ A.S.C.T., atto a rogito del notaio Cassinis di Torino del 17-11-1908 e relativa registrazione della mutazione di proprietà n. 51495 del 5-1-1909.

⁵ Atto a rogito del notaio Teppati del 14-1-1911 e atto a rogito del notaio Torretta del 18-12-1911; A.S.L., atto di recessione di Claudio Fogolin del 13-8-1918, allegato C; mappe Paravia.

⁶ 6,9 lire al m² era invece il prezzo pagato ai Momigliano un anno prima per il terreno prativo di Pozzo Strada, comprese 2 ore di acqua alla settimana della bealera per l'irrigazione.

⁷ Nel 1912 il borgo viene inglobato entro la cinta daziaria, ma è improbabile che i prezzi dei terreni avessero reagito repentinamente alla nuova situazione.

⁸ Un fattore sicuramente influenzante l'andamento dei prezzi è l'elevato tasso d'inflazione degli anni del primo conflitto mondiale e di quelli immediatamente successivi; tuttavia, esso non basta a dar conto delle differenze registrate, nei medesimi anni, fra diverse tipologie di venditori.

⁹ La registrazione dell'atto di acquisto nel libro inventario non specifica se i Bruno fossero curatori della liquidazione o ex proprietari.

¹⁰ I relativi registri non sono difatti disponibili presso l'Archivio Storico del Comune di Torino.

¹¹ Almeno una parte del terreno della ex Polveriera viene in realtà acquisita in permuta, ma dalle fonti consultate non risulta quale fosse l'altro termine dello scambio.

¹² Cfr. C. OLMO, *Un'immagine incrinata*, in *La terra e l'impresa*, p. 3, dattiloscritto. La Lancia, come in ambito torinese anche la Fiat studiata da Olmo, o ancora la Renault a Boulogne, è dunque ben lontana dalla strategia adottata da Marius Berliet, che, per costruire il complesso industriale di Venissieux (nella periferia di Lione) su di un'unica area omogenea, ricorre all'espedito della creazione di una società immobiliare (la Tribble) onde evitare speculazioni ed un'eventuale lievitazione dei prezzi dei terreni a cui mira. La Tribble, coperta dall'anonimato, acquisterà da prima del 1915 i 300 ettari ne-

cessari ad un prezzo di 1 franco al m² da coltivatori che «non immaginavano certo che questi poveri campi sarebbero divenuti dei ricchi terreni industriali». Si vedano in proposito P. FRIDENSON, *Histoire des usines Renault*, t. 1, 1972, p. 99, éditions du Seuil; P. VIDELIER, *Raconter Berliet le discours du progrès*, in *La diffusion des nouvelles technologies*, 1987, éditions du C.N.R.S., e M. LAFERRÈRE, *Lyon ville industrielle*, p. 330, éditions P.U.F.

¹³ Le modalità dei rapporti e degli intrecci fra la Lancia ed il Municipio di Torino sono state verificate attraverso l'attività edilizia dell'impresa e dunque, per quanto concerne le fonti documentarie, attraverso la serie dei permessi edilizi, delle contravvenzioni e del connesso carteggio; ciò ha comportato anche una qualificazione della presenza e dell'azione delle istituzioni pubbliche sul territorio in esame.

¹⁴ Cfr. C. OLMO, *Un'immagine incrinata* cit., p. 15.

¹⁵ Tale serie documentaria inizia dunque nel 1913.

¹⁶ A.S.L., Serie dei permessi edilizi, permesso n. 9 del 22-4-1927.

¹⁷ A.S.L., Serie dei permessi edilizi, permessi n. 819 del 5-8-1926 e n. 4127 del 7-12-1926; i nuovi fabbricati in questione costituiscono il prolungamento della fonderia, del reparto stampaggio, della martelleria e del fabbricato di cinta lungo la via Caraglio. E da tener presente che il libro inventario del 1926 registra la cessione al Municipio di 3.700 m² di terreno — di cui non viene specificata l'ubicazione — contro i 2.520 m² recuperati con la chiusura della via Pollenzo, il che sembrerebbe quasi indicare uno «scambio».

¹⁸ Si vedano in A.S.L., Serie dei permessi edilizi, i permessi precari n. 840 del 9-3-1932, per l'ampliamento della Fonderia; n. 452 del 28-8-1934 per la costruzione della nuova Carrozzeria, in cui si fa riferimento ad una deliberazione del Podestà del 7-6-1934 di rinnovo della concessione precaria di occupazione; n. 4091 del 12-12-1934 per l'ampliamento del reparto Stampaggio; n. 394 del 26-3-1936 ulteriormente rinnovante la chiusura della via; n. 20 del 27-1-1937 per la sopraelevazione della nuova Carrozzeria; n. 63 del 30-12-1938 per la costruzione di un fabbricato non specificato.

¹⁹ A.S.L., Serie dei permessi edilizi, permesso precario n. 14 del 24-1-1930.

²⁰ A.S.L., Serie dei permessi edilizi, permesso precario n. 1344 del 12-5-1934 per la costruzione di una tettoia chiusa; permesso precario n. 3516 del 31-12-1935 per l'ampliamento del reparto Tempera, interessante anche il tratto chiuso di via Pollenzo; permesso precario n. 1462 dell'11-6-1938 per la costruzione di due ingressi carrai di accesso al reparto Tempera.

²¹ A.S.L., Libro inventario del 1934, voce *Terreni*; confrontare in proposito anche il capitolo precedente, n. 8 e testo corrispondente.

²² C. OLMO, *Un'immagine incrinata* cit., pp. 13-14.

²³ Cfr. in proposito cap. I del presente saggio.

²⁴ Cfr. B. BIANCO, A. FRISA, *Il demanio comunale delle aree a Torino dal 1814 ad oggi: prime linee di analisi*, in «Storia urbana», n. 1, 1977, p. 59.

²⁵ B. BIANCO, A. FRISA, *Il demanio* cit., pp. 78-79: «... il piano regolatore approvato nel 1908 risente ancora di un'impostazione igienico-edilizia, si presenta cioè essenzialmente come strumento atto a disciplinare e ordinare la fabbricazione, individuando un armonico tracciato viario ... e fornendo tipologie edilizie e rapporti tra costruito e spazi liberi atti ad assicurare un certo standard igienico alla residenza».

²⁶ Significativo in tal senso è quanto si legge in una copia di comunicazione interna della Lancia, inviata alla Direzione Officina dal capo dell'Ufficio Personale nell'agosto del 1929 e concernente l'occupazione abusiva di un nuovo fabbricato costruito su via Issiglio: «All'uopo invitati da una Guardia Municipale (che ci appioppò anche una contravvenzione di L. 50 perché conservassimo traccia del suo passaggio) chiedevamo sin dal 25 giugno u.s. di essere autorizzati ad occupare il fabbricato ... il quale è precisamente il primo tratto di fabbricato di via Issiglio ultimamente costruito (il quale naturalmente è già occupato)». A.S.L., Serie dei permessi edilizi, comunicazione del 9-8-1929 allegata a permesso di abitazione n. 1460 del 14-12-1929.

²⁷ A.S.L., Serie dei permessi edilizi, permesso precario n. 128 del 23-3-1922, permesso precario n. 155 del 21-2-1924 ed allegata nota a mano da cui si apprende il riutilizzo del permesso n. 128 la cui disdetta, fatta in data 9-1-1923, non era giunta a tempo in Municipio.

²⁸ A.S.L., Serie dei permessi edilizi, richieste dell'1-7-1938 e del 5-9-1938, allegate in copia a rispettivi permessi n. 2000 del 27-7-1938 e n. 1998 del 5-10-1938; comunicazione interna del Servizio Manutenzione a Sclarandi del 30-9-1938 e progetto allegato destinato all'archiviazione in quanto relativo agli interventi realmente eseguiti.

²⁹ Tra le normative introdotte a partire dalla fine degli anni '20, sono da ricordare il R.D.L. 14-4-1927 n. 530 (Regolamento Generale per l'Igiene del Lavoro) che sancisce l'obbligo di notifica all'Ispettorato del Lavoro di tutte le opere edilizie; il R.D.L. 4-9-1927 n. 1981, il R.D. n. 1431 del 1928 e il R.D.L. 18-7-1930 n. 1133 che sanciscono l'obbligatorietà del collaudo per le opere in cemento armato e del relativo nullaosta, previo invio di tutta la documentazione, della Prefet-

tura: è tale obbligo, in particolare, ad essere frequentemente disatteso dalle imprese edili a cui la Lancia di volta in volta affida i lavori e che dovrebbero provvedere in proprio al collaudo; la Legge 12-1-1933 n. 141 ed il R.D. 15-5-1933 di attuazione della medesima che delegano al Governo i poteri per autorizzare la costruzione di nuovi impianti industriali: in particolare, l'art. 4 del decreto di attuazione prevede l'inoltro della richiesta di autorizzazione al competente circolo dell'Ispettorato Corporativo, il quale a sua volta trasmette la pratica, corredata da un primo parere, al Ministero delle Corporazioni, che deciderà in merito emanando, in caso di approvazione, un apposito decreto (successivamente la pratica dovrà proseguire il suo iter in ambito municipale). A tale regolamentazione generale si aggiungono poi vari provvedimenti di carattere più contingente, come la circolare ministeriale del 1935 che decreta il blocco delle costruzioni e che induce il Municipio a sospendere, a partire dal settembre del medesimo anno, tutti i permessi edilizi, od il divieto, introdotto nel 1937, di utilizzo del ferro nelle opere edilizie se non per quanto concerne il cemento armato (ed anche in questo caso previa autorizzazione del Ministero della Difesa).

³⁰ A.S.L., Serie dei permessi edilizi, busta «Sopraelevazione Carrozzeria Officina Magazzino», allegata a permesso edilizio precario n. 248 del 22-9-1936; permesso edilizio precario n. 20 del 27-1-1937 e documenti (copie di richieste, contravvenzioni) allegati.

³¹ In proposito si veda il capitolo precedente, testo successivo alla n. 6.

³² In proposito si veda sopra, n. 20 e testo corrispondente.

³³ Il primo permesso edilizio conservato nell'archivio della Lancia, il n. 246 dell'8-2-1913, riguarda proprio l'erezione di un muro di cinta intorno al corpo centrale della fabbrica, muro che verrà completato nell'anno successivo (permesso n. 702 del 26-9-1914); da un permesso del 1918 (n. 308) risulta invece come il reparto Carrozzeria di via Cumiana 17 fosse già provvisto di cinta muraria; dal 1923, prima ancora che si iniziassero le opere di sistemazione del terreno e le relative costruzioni, il Campo Sportivo di via Pollenzo viene recintato con un semplice steccato, mantenuto sino a quando, nel 1926, lo si sostituisce con un perimetro murario (permessi precari n. 776 del 19-4-1923 e n. 211 del 23-4-1925, disdetta del 2-4-1926 allegata al precario n. 211); lo steccato provvisorio intorno al terreno delimitato dalle vie Limone e San Bernardino viene invece mantenuto per ben dieci anni, dal 1926 sino al 1936, anno in cui, essendo stata costruita la Centrale Termica che il lotto era destinato ad ospitare, viene eretto un muro di recin-

zione (permessi precari n. 1753 del 23-6-1926 e n. 887 del 31-5-1935, permesso n. 1573 del 13-8-1936); da un documento del 18-3-1942 risulta che la Lancia aveva fatto costruire un muro di cinta intorno all'isolato compreso fra le vie San Paolo ed Issiglio ed il futuro corso Rosselli, area peraltro non ancora edificata; del 22-4-1942 è una contravvenzione per costruzione abusiva di un muro di cinta fra via Renier e via Caraglio (anche in questo caso eretto intorno ad un'area non ancora edificata).

³⁴ A.S.L., Serie dei permessi edilizi, permessi n. 54 del 16-2-1922, n. 1913 del 9-10-1922, n. 757 del 7-12-1922. In proposito si veda anche A. BAROCCI, *La fabbrica di Borgo San Paolo dalle origini al 1939*, in Progetto Archivio Storico Fiat, *Le carte scoperte. Documenti raccolti e ordinati per un archivio della Lancia*, Milano 1990, pp. 112 e 115.

³⁵ A.S.L., Serie dei permessi edilizi, permesso n. 1586 dell'1-12-1915.

³⁶ Nel caso di uno stabile di via Monginevro angolo via Genola di proprietà di Giovanni Lancia, oltretutto, il fatto che se ne abbia notizia tramite un permesso edilizio del 1928 incluso tra quelli intestati alla società non è neppure motivato da una precedente vendita da parte della Lancia del lotto in questione, o da un suo successivo ingresso nel patrimonio aziendale od utilizzo a fini produttivi (A.S.L., Serie dei permessi edilizi, permesso n. 23 del 10-1-1928 di costruzione, nel cortile del suddetto stabile, di un basso fabbricato ad uso magazzino).

³⁷ A.S.L., Libro inventario del 1925, 31-12: vendita ad Adele Lancia di un lotto di terreno di 1.903 m² situato in via Pollenzo 53 angolo via San Bernardino, adiacente ad una casa di proprietà della medesima; da una contravvenzione e da una richiesta di permesso edilizio dell'anno successivo (entrambi in A.S.L., Serie dei permessi edilizi, comincia con nota: «Casa proprietà Signora Lancia Adele via Pollenzo n. 53. Permesso costruzione tettoia e casotto a ridosso della casa stessa su terreno di proprietà della richiedente. Domanda inoltrata il 23/7/1926») si apprende che su tale terreno erano stati costruiti un casotto ed una tettoia. E da tener presente che, nonostante l'inglobamento nell'area della Centrale Termica, il lotto rimarrà sempre intestato ad Adele Lancia, come risulta dalla guida Paravia del 1951-1952.

³⁸ Il fabbricato di via Campiglione 3, che la Lancia aveva acquistato nel 1932 dall'ex Cooperativa Edile, viene venduto a Vincenzo Lancia con una perdita sul valore del terreno (cfr. A.S.L., Libri inventari del 1932, 1934 e 1953, anno in cui viene contabilizzata la perdita; cfr. anche cap. I del presente saggio, n. 8 e testo corrispondente); la fonte che lo vede intestato ancora negli anni '40 alla Lancia & C. è la guida Paravia.

³⁹ Cfr. A.S.L., Libri inventari del 1941. 1942 e 1948.

⁴⁰ Emerge difatti abbastanza chiaramente dalle vicende della Lancia nel territorio che esse non corrispondono ad una forte progettualità, traducendosi in grandi progetti architettonici, come può essere considerato quello della Fiat al Lingotto, od in imponenti progetti di organizzazione della produzione, come quello della Citroën a Javel.

⁴¹ Cfr. in proposito C. OLMO, *op. cit.*

⁴² Cfr. in proposito C. OLMO, *op. cit.*, p. 8.

IV.

La fabbrica e il suo bacino di reclutamento

¹ E da segnalare che nel giugno 1921 la Lancia licenzia 349 persone. Cfr. in proposito il «Bollettino mensile dell'ufficio del lavoro e della statistica», giugno 1921, p. 161.

² Cfr. F. AMATORI, *Impresa e mercato Lancia cit.*

³ Per il periodo 1923-1925 il primo libro si apre con il numero 6.216 e l'ultimo si conclude con il numero 8.665, mentre nel 1954 la prima registrazione corrisponde al numero 24.776 e l'ultima al 25.293.

⁴ Limiti e conseguenti *escamotages* non esisterebbero più possedendo la serie completa dei libri matricola di un'azienda.

⁵ S. MUSSO, *Gli operai di Torino*, 1980, Feltrinelli, p. 40.

⁶ D. BIGAZZI, *op. cit.*, pp. 324 e 641.

⁷ Sia per la banca dati del 1923-1925 sia per quella del 1954, laddove possibile il comune di nascita è stato associato alla provincia o alla regione di provenienza, al fine di ottenere un quadro complessivo su cui ragionare e da cui far emergere delle linee di tendenza. Per fare ciò abbiamo utilizzato il dizionario dei comuni del 1901 e l'attuale indice dei comuni.

⁸ A. TREVES, *Le migrazioni interne nell'Italia fascista*, 1976, Einaudi.

⁹ F. KRAMARZ, *Déclarer sa profession*, in «Revue française de sociologie», XXXII, 1991, 3.

¹⁰ E una disparità che ricorda di nuovo quelle tipiche dello Stato Civile: cfr. in proposito M. GRIBAUDI e A. BLUM, *Des catégories aux liens individuels: l'analyse statistique de l'espace social*, in *Annales E.S.C.*, n. 6, 1990.

¹¹ I termini «aiutante» e «apprendista» assumono nell'industria dell'auto un valore diverso da quello che avevano nell'industria metallurgica, mentre il termine «addetto» compare proprio in concomitanza delle innovazioni tecniche degli anni '20. Cfr. in proposito D. BIGAZZI, *op. cit.*, pp. 95 e segg. e S. MUSSO, *La gestione della forza lavoro sotto il fascismo*, in *Annali della Fondazione Feltrinelli*, pp. 111 e segg.

¹² Cfr. S. MUSSO, *op. cit.*, p. 114.

¹³ Per rendere i dati comparabili abbiamo proceduto ad un raggruppamento per grandi categorie delle qualifiche sul modello elaborato da D. Bigazzi per l'Alfa Romeo: cfr. p. 639.

¹⁴ F. AMATORI, *Per una storia economica della Lancia*, p. 83; A. D. FOSCHI, *La parabola storica della Lancia*, pp. 188-189, ambedue in *Le carte scoperte*, 1990, Franco Angeli; D. BIGAZZI, *Gli operai della catena di montaggio: la Fiat*, in *Annali della Fondazione Feltrinelli*.

¹⁵ Cfr. in proposito P. SPRIANO, *Storia di Torino operaia e socialista*, 1972, Einaudi.

¹⁶ Cfr. in proposito P. GABERT, *op. cit.*, p. 249.

¹⁷ Gli «addetti» coprono il 29,6% delle persone assunte nel 1954 e il 28% di quelle assunte prima dell'1-1-1954 e licenziate nel 1954.

¹⁸ Cfr. G. BERTA, *Dalla manifattura al sistema di fabbrica*, in *Storia d'Italia. Annali*, Einaudi, pp. 1117 e segg.

¹⁹ Tra il 1923 ed il 1925 i neo-assunti che risiedono in tali comuni sono 47.

²⁰ Cfr. S. MUSSO, *op. cit.*

²¹ Secondo il censimento industriale del 1914, rispettivamente il 65,7%, 55,9%, 41,7%, 28,5% ed il 18,8% della popolazione operaia dei quartieri citati lavora nel settore meccanico; cfr. in proposito S. MUSSO, *op. cit.*, p. 73.

²² Si veda in proposito il paragrafo 1 del presente saggio.

²³ Cfr. in proposito E. MARRA, *Per un atlante sociale della città*, Progetto Torino, 1985, Franco Angeli.

²⁴ Cfr. P. GABERT, *op. cit.*, p. 275.

²⁵ In proposito cfr. F. ROBERT, *La mobilité ouvrière professionnelle dans le Rhône: le cas de Trarrou 1909-1939*, in «Population», n. 2, 1987; F. ROBERT, *Le développement d'une entreprise lyonnaise d'électroménager de 1913 à 1955*, in «Travail et Emploi», n. 46, 1990.

²⁶ Cfr. F. ROBERT, *op. cit.*

²⁷ Cfr. D. BIGAZZI, *op. cit.*, p. 640.

²⁸ In proposito cfr. M. GRIBAUDI, *Mondo operaio e mito operaio*, 1987, Einaudi; J. P. BURDY, *Le soleil noir*, 1989, P.U.L.

Conclusione

¹ In proposito M. GRIBAUDI, *Mondo operaio e mito operaio, spazi e percorsi sociali a Torino nel primo Novecento*, 1987, Einaudi; J. P. BURDY, *Le soleil noir, un quartier de St-Etienne*; Y. LEQUIN (a cura di), *Ouvriers dans la ville*, in «Le Mouvement Social», n. 118, 1982, Ed. Ouvrières; P. VIDELIER, *La construction d'une culture ouvrière*, in *French Politics and Society*, vol. 10, n. 1, 1992, European Studies Harvard University.

Tecnologia e organizzazione produttiva alla Lancia (1906-1969)

di Duccio Bigazzi e Giancarlo Subbrero

I.

Premessa

¹ Il risultato più maturo di questa ricerca è rappresentato dal lavoro di D. A. HOUNSHELL, *From the American system to mass production 1800-1932. The development of manufacturing technology in the United States*, Baltimora-Londra 1984.

² Ci si riferisce, come è ovvio, a *L'evoluzione del lavoro operaio alla Renault*, Torino 1974 (edizione originale 1955).

³ Cfr. W. J. ABERNATHY, *The productivity dilemma. Roadblock to innovation in the automobile industry*, Baltimora-Londra 1978, pp. 156-159 e 178-180.

II.

Il registro del contabile: via Ormea

¹ I libri inventari sono conservati in A.S.L., IX.1.1.

² Oltre a D. A. HOUNSHELL, *From the American system* cit., si rinvia in particolare a W. LEWCHUCK, *American technology and the British vehicle industry*, Cambridge 1987.

³ Sulle visite di Agnelli negli Stati Uniti hanno richiamato l'attenzione V. CASTRONOVO, *Giovanni Agnelli*, Torino 1971, p. 63 e G. MORI, *La Fiat dalle origini al 1918*, in «Critica marxista», 1970, n. 6, ora in IDEM, *Il capitalismo industriale in Italia*, Roma 1977, p. 126. Molti riferimenti alla carriera sportiva di V. Lancia negli Stati Uniti sono in A. T. ANSELMi, *Automobili Fiat*, Milano 1986.

⁴ Un esempio è quello di Emile Mathis, sul quale si veda J.-F. BLATTNER, *Emile Mathis, constructeur automobile alsacien*, Parigi 1990.

⁵ E quanto non sembra cogliere, nella recente letteratura storiografica angloamericana, il pur documentato D. GARTMAN, *Autoslaundry. The labor process in the American automobile industry, 1897-1950*, New Brunswick-Londra 1986, pp. 19-38.

⁶ Più precisamente erano tedesche la Loewe e la Boehringer, inglese la Ward e francese la Ernault.

⁷ G. L. CARDEN, *Machine tool trade in Germany, France, Switzerland, Italy and United Kingdom*, e *Machine tool trade in Austria-Hungary, Denmark, Russia and Netherlands, with supplementary reports on Italy and France*, Washington 1909 e 1910 (United States of America, Department of Commerce and Labor, Bureau of Manufactures, Special Agents' Series, n. 26 e n. 34). I resoconti delle visite italiane di Carden

sono riferiti il primo all'aprile 1908 e il secondo al maggio 1909.

⁸ Cfr. G. L. CARDEN, *Machine tool trade in Germany* cit., p. 195.

⁹ *What subscribers think of the European edition*, in «American Machinist» (ed. americana), 4 aprile 1925, p. 53E.

¹⁰ G. L. CARDEN, *Machine tool trade in Germany* cit., p. 191. Per le osservazioni dei tecnici della Breda. cfr. E. Breda e altri, *Le locomotive in Europa e in America. Osservazioni e confronti*, Milano 1900, pp. 52-53.

¹¹ Per gli apprezzamenti, cfr. G. L. CARDEN, *Machine tool trade in Germany* cit., p. 187 (in generale) e IDEM, *Machine tool trade in Austria-Hungary* cit., p. 164 (Italia). Per le critiche alla relativa lentezza, unite ad elogi all'organizzazione e alla qualità del lavoro, cfr. n. 10 (Isotta Fraschini).

¹² Cfr. W. LEWCHUCK, *American technology* cit., p. 126 e J. M. LAUX, *The genesis of the automobile revolution*, in J.-P. BARDOU e altri, *The automobile revolution. The impact of an industry*, Chapel Hill 1982, pp. 62-64.

¹³ Cfr. in particolare D. A. HOUNSHELL, *From the American system* cit.

¹⁴ Non sappiamo se il corredo era attribuito di tutti gli operai «diretti», ma si può senz'altro ritenere che gli addetti ai trasporti interni (manovali o facchini) e gli addetti ai servizi (magazzino, ecc.) non avessero una propria dotazione di attrezzi; l'occupazione era quindi assai superiore alle 30 unità indicate da F. BERNABÒ, *La storia industriale della Lancia*, in IDEM (a cura di), *Lancia. Catalogue raisonné 1907-1983*, Milano 1983, vol. I, p. 12.

¹⁵ C. ARPESANI, *Elementi di tecnologia meccanica. Lavorazione dei metalli*, Milano 1915 (2ª ed.), p. 368. Ma cfr. anche, per alcuni esempi delle possibilità di lavoro offerte da un tornio Gisholt «di medio modello», A. ROVIDA, *Attrezzaggio e lavorazione in serie nell'industria meccanica*, in «La tecnica d'officina», 27 giugno 1911, p. 3.

¹⁶ Come spiega A. MASSENZ, *Guida pratica del meccanico moderno*, Milano 1917, pp. 40-42, il compasso per fori o da interni («ballerino») e quello da spessori o da grossezze servivano nella tornitura a verificare la regolarità del processo di lavorazione, se cioè il diametro interno o esterno del pezzo lavorato erano costanti.

¹⁷ L'episodio, che rappresenta un *topos* della storia della tecnologia americana, è riportato — in versioni differenti e con date discordanti — in N. ROSENBERG, *Technology and American economic growth*, Armonk (NY) 1972, p. 112 (da R. C. EPSTEIN, *The Automobile Industry*, Chicago 1928, p. 35); in D.

S. LANDES, *Prometeo liberato*, Torino 1978, pp. 411-412 (da A. POUND, *The turning wheel: the story of General Motors through twenty-five years*, Garden City [NY] 1934, p. 107); in W. LEWCHUCK, *American technology* cit. (da K. SWARD, *The legend of Henry Ford*, New York 1948, p. 8); e, prima di questi, di J. B. RAE, *American automobile manufacturers. The first forty years*, Filadelfia-New York 1959, p. 35, che sembra aver fatto ricorso a fonti originali e al quale ci siamo attenuti.

¹⁸ Cfr. A. MASSENZ, *Guida pratica* cit., pp. 4-5 e 36-37. Si può inoltre fare riferimento al modulo di consegna utensili e lime riportato da M. GRACCO-T. CURCIO, *Il segretario d'officina nelle sue mansioni*, Parte I, *La mano d'opera*, Torino 1916, p. 110 (il frontespizio reca: «Fiat. Contabilità d'officina»), o addirittura all'elenco di «attrezzi normali» di U. COBBATO, *Organizzazione dei fattori della produzione. Anno 1928*, volume primo, Torino 1928, p. 23 che prevedevano una tipologia non meno ampia, pur in un contesto come quello della Fiat Lingotto, dove la produzione di serie era ormai consolidata.

¹⁹ Cfr. D. LANDES, *Prometeo liberato* cit., p. 410.

²⁰ E merito degli storici nordamericani l'aver insistito sul ruolo di maschere e attrezzature nell'affermazione della produzione di serie. Cfr. in particolare D. MONTGOMERY, *Rapporti di classe nell'America del primo '900*, Torino 1980, p. 146; S. MEYER III, *The five dollar day. Labor management and social control in the Ford Motor Company 1908-1921*, Albany 1981, pp. 25-26; D. HOUNSHELL, *From the American system* cit., p. 221. Questi due ultimi autori riportano l'espressione di Max F. Wollering, un tecnico della Ford che definiva i *jigs and fixtures* da lui introdotti «attrezzi da contadino» (*farmer tools*), in quanto permettevano «a un ragazzo di campagna di realizzare un lavoro altrettanto buono quanto quello di un meccanico di prima categoria». Per l'Italia, si veda il commento di un tecnico: A. ROVIDA, *Attrezzaggio e lavorazione in serie* cit., pp. 3-4.

III.

Il registro del contabile: Borgo San Paolo

¹ Ci si è attenuti alle denominazioni fornite nell'Inventario al 31 dicembre 1914, integrando le voci «macchinario» e «mobili officina». È interessante in particolare il francesismo «utigliaggio» (da *outillage*) per «utensileria», che costituisce un ennesimo segnale linguistico dello stretto rapporto esistente tra l'industria meccanica torinese e quella transalpina. Le non poche discordanze tra i due elenchi dovrebbero riguardare sostanzialmente i reparti minori, comprendenti talvolta solo una o due unità lavorative: è il caso di «sellaio» o «sellai». Vale infine la pena di notare come in un caso il reparto venga designato con il nome del suo responsabile (Delmastro, del quale ignoriamo l'area di pertinenza); nel 1911 si avevano ancora i reparti «Melli», «Imperiale», «Moretti». Nella pratica d'officina, questa identificazione sarebbe proseguita a lungo, a segnalare il permanere di una responsabilità personale e il difficile affermarsi di una gerarchia.

² D. LANDES, *Prometeo liberato* cit., p. 400. Cfr. inoltre S. MEYER III, *The five dollar day* cit., pp. 29-32; W. LEWCHUCK, *American technology* cit., pp. 122-123, e, per il caso italiano, D. BIGAZZI, *Il Portello. Operai, tecnici e imprenditori all'Alfa Romeo 1906-1926*, Milano 1988, pp. 51-53.

³ Cfr. D. HOUNSHELL, *From the American System* cit., pp. 220-221.

⁴ Si veda, più avanti, il riferimento alla Edoardo Bianchi.

⁵ Cfr. S. MEYER III, *The five dollar day* cit., pp. 29-30. e W. LEWCHUCK, *American technology* cit., p. 53. Sui vincoli costituiti dalla trasmissione di energia, cfr. W. D. DEVINE JR., *Dagli alberi meccanici di trasmissione ai cavi elettrici: una prospettiva storica sull'elettrificazione*, in D. ARCHIBUGI-E. SANTARELLI (a cura di), *Cambiamenti tecnologici e sviluppo industriale*, Milano 1990, pp. 127-162 (edizione originale 1983).

⁶ Possiamo valutare l'importanza delle acquisizioni provenienti dalla Fides grazie a due volumi a schede, rilegati in pelle e velluto, che recano in copertina l'intestazione «Fabbrica Automobili Lancia & C. Macchinario»; poiché le registrazioni, iniziate nel 1917 cessano con il 1919, ci riferiremo d'ora in avanti a questi volumi, che devono ancora essere inventariati in A.S.L., come a *Macchinario 1919*. Si tratta di un documento prezioso in quanto fornisce le indicazioni essenziali per ricostruire la «storia» di ogni macchina ancora in funzione nel 1919: marca, reparto (o reparti) di pertinenza, anno d'acquisto, costo,

fornitore, valore attribuito negli esercizi 1917-1919. Le macchine acquistate dalla Fides, o almeno quelle ancora in funzione e segnalate come tali in questi volumi, erano appunto le seguenti: 27 torni (di cui 14 Reed), 7 fresatrici (5 Cincinnati), 11 trapani (5 Cincinnati, 3 Washburn), 4 rettificatrici (2 Landis, una Heald), 3 dentatrici (Brown & Sharpe, Reinecker, Gleason), un alesatrice Ernault, una limatrice («tipo americano Dubosc»), alcune affilatrici, mole smeriglio, ecc. In totale una sessantina di macchine di concezione moderna, rilevate a un prezzo compreso generalmente tra il 40 e il 50% di quello originario; sicuramente un ottimo affare per la Lancia, come del resto era avvenuto per tutte le imprese automobilistiche sopravvissute ai fallimenti del 1907, che avevano condotto alla liquidazione dei competitori più deboli; cfr. G. L. CARDEN, *Machine tool trade in Germany* cit., p. 187.

⁷ Minore era l'incremento dei torni a revolver e automatici, passati da 9 a 15. Di questi solo 4 erano definiti tali nell'Inventario al 31 dicembre 1907; gli altri 5 risultano da un confronto con *Macchinario 1919*.

⁸ Il livello raggiunto può essere considerato ormai stabilizzato, se nel 1922 la percentuale era del 30,7%; può essere interessante considerare che nell'industria automobilistica americana i torni costituivano nel 1930 il 22,1% delle macchine impiegate, superati dai trapani, con il 23,6; cfr. *American Machinist 1930 inventory of metal-working equipment*, in «American Machinist», 2 ottobre 1930, pp. 556-557.

⁹ *Il cambiamento tecnologico nell'industria delle macchine utensili*, in N. ROSENBERG, *Le vie della tecnologia*, Torino 1987, p. 81 (l'articolo in questione risale al 1963).

¹⁰ I «salienti», si potrebbe dire utilizzando l'efficace metafora proposta da T. P. HUGHES, *La dinamica del cambiamento tecnologico: salienti, problemi critici e rivoluzioni industriali*, in *Innovazione, impresa e sviluppo economico*, a cura di R. GIANNETTI e P. A. TONINELLI, Bologna 1991, pp. 195-196.

¹¹ Cfr. *Development in machine shop practice during the last decade*, in American society of mechanical engineers, *Transactions*, 1912, pp. 847-865; un esempio significativo è dato dalle controversie legali sorte tra produttori di torni e fresatrici riguardo al cambio di velocità ad ingranaggi ideato più o meno contemporaneamente da W. P. Norton per la Hendey Machine Company e dai tecnici della Brown & Sharpe e della Cincinnati; cfr. R. S. WOODBURY, *History of the milling machine*, Cambridge (Mass) 1960, pp. 64-68 (per questa e le altre opere di Woodbury si cita dalla raccolta in ristampa anastatica *Studies in the history of machine tools*, Cambridge [Mass] 1972).

¹² Il tema è stato diffuso da N. ROSENBERG, *Il cambiamento tecnologico* cit., p. 78 e da D. LANDES, *Prometeo liberato* cit., pp. 409-410, che si sono ampiamente rifatti alla ricca analisi di R. S. WOODBURY, *History of the grinding machine*. Cambridge (Mass) 1959.

¹³ Nella versione però prodotta a Berlino dalla Loewe, segnalata anche in D. LANDES, *Prometeo liberato* cit., p. 410.

¹⁴ Per una descrizione, cfr. il catalogo Fenwick Frères & Co., *Machines-outils et outillage 1909*, s.l., s.a., pp. 31G-32G (conservato presso la biblioteca del Centro Storico Fiat). Alla rettificatrice Heald si affiancava dal 1911 una macchina analoga prodotta in Germania dalla Mayer & Schmidt e diffusa presso varie case italiane; cfr. R. S. WOODBURY, *History of the grinding machine* cit., p. 132n, e G. L. CARDEN, *Machine tool trade in Germany* cit., p. 194 (Isotta Fraschini) e IDEM, *Machine tool trade in Austria-Hungary* cit., p. 166 (Itala).

¹⁵ Cfr. R. S. WOODBURY, *History of the grinding machine* cit., p. 105.

¹⁶ Cfr. N. ROSENBERG, *Il cambiamento tecnologico* cit., pp. 78-79.

¹⁷ E questo un ulteriore esempio, interno al settore delle macchine utensili, di quella «convergenza tecnologica» che rese possibile, secondo Rosenberg, il tasso d'innovazione straordinariamente elevato che accompagnò in questo periodo l'industrializzazione americana; cfr. *ibidem*, pp. 59-64.

¹⁸ Cfr. R. S. WOODBURY, *History of the gear-cutting machine*, Cambridge (Mass) 1958, pp. 91-94, e 97-102. Per una trattazione sistematica sulla dentatura degli ingranaggi si può fare riferimento a L. GAZZANICA-C. MACABREY, *Il libro degli ingranaggi*, Milano 1942 (2^a ed.).

¹⁹ *Ibidem*, pp. 107-112.

²⁰ Per quanto riguarda la Reinecker, probabilmente si trattava di una macchina tipo Bilgram, per la quale la casa tedesca aveva la licenza; cfr. G. L. CARDEN, *Machine tool trade in Germany* cit., p. 194 (Isotta Fraschini).

²¹ Sulle caratteristiche di questa macchina, che utilizzava un coltello-cremagliera e che venne presentata per la prima volta nel 1910 sull'«American Machinist», cfr. R. S. WOODBURY, *History of the gear-cutting machine* cit., p. 105.

²² Una sorta di primato tra le case europee nell'utilizzo delle dentatrici di produzione americana era invece attribuito alla Lancia in *Methods at the Lancia works*, in «American Machinist», 21 giugno 1924, pp. 118E-119E.

²³ Più precisamente, vi erano Bilgram e Gould & Eberhardt alla Fiat; Gleason e Reinecker (su licenza Bilgram) all'Isotta Fraschini; Fellows e Brown & Sharpe all'Itala; cfr. G. L.

CARDEN, *Machine tool trade in Germany* cit., pp. 194 e 206, e IDEM, *Machine tool trade in Austria-Hungary* cit., p. 165.

²⁴ Sarebbe interessante, a questo proposito, conoscere meglio l'organizzazione commerciale del settore delle macchine utensili. Tra i fornitori della Lancia segnalati, per gli anni 1911-1915, in *Macchinario 1919* cit. troviamo la Fenwick (Brown & Sharpe e Gleason), la Max Strauss (Landis), la Schütte (Cincinnati). La commercializzazione, o addirittura la rappresentanza delle principali marche americane era prevalentemente affidata in Italia, prima della guerra, a case commerciali svizzere o tedesche. Altri esempi di queste ultime sono la Adler & Eisenschütz (in particolare Jones & Lamson, ma la pubblicità prometteva: «Specialità: impianti completi di Fabbriche d'Automobili»), la Stüssi e Zweifel (Brown & Sharpe, Pratt & Whitney, ecc.); cfr. G. L. CARDEN, *Machine tool trade in Germany* cit., p. 207, e «L'Automobile», n. speciale, novembre 1907-gennaio 1908, pp. XIII, 71-72 e 75. Qualche notizia sulle case commerciali tedesche operanti a Milano in A. SCHREIBER, *Le iniziative economiche degli imprenditori tedeschi nell'area milanese (1882-1914)*, tesi di laurea, Università degli studi di Perugia, Facoltà di Lettere e Filosofia, a.a. 1988-1989, cap. II. Il caso della Lancia indica peraltro che, soprattutto a partire dallo scoppio del conflitto, un ruolo importante fu svolto dalla filiale milanese della Alfred Herbert Ltd. di Coventry, oltre a commercializzare le macchine prodotte dalla casa madre, rappresentava le case americane Heald, Norton, LeBlond, ecc.; e da vedere, a questo proposito «L'Officina moderna», il periodico pubblicato dalla Herbert a partire dal 1914 (con il titolo di «Rivista bimestrale dedicata alla moderna pratica d'officina»). Era solo nel corso della guerra, e precisamente nel 1917, che la Lancia entrava in rapporto diretto con case commerciali nordamericane e con i costruttori stessi: tra le prime sono segnalati Manning e Maxwell, Atlas Material Supply, Allied Machinery Co., tra i secondi Norton, Cincinnati e LeBlond.

²⁵ Si rinvia a D. BIGAZZI, *Il Portello* cit., pp. 107-108.

²⁶ Ciò significa che non si ritiene valido l'utilizzo da parte di S. ORTAGGI, *Il prezzo del lavoro. Torino e l'industria italiana nel primo '900*, Torino 1988, p. 60, del rapporto macchine-aggiustatori come indicatore del passaggio alla produzione in serie nelle fabbriche torinesi; mentre si concorda sui termini generali dell'analisi condotta da Ortaggi (pp. 59 e segg.).

²⁷ Per considerazioni più dettagliate si rinvia a D. BIGAZZI, *Il Portello* cit., cap. I.

²⁸ Attraverso due successivi ampliamenti; cfr. A. BAROCCI, *La fabbrica di Borgo San Paolo dalle origini al 1939*, in *Le*

carte scoperte. Documenti raccolti e ordinati per un archivio della Lancia. Milano 1990, p. 110.

²⁹ Ad esempio, un tornio Norton 18"-10' costava 1.640 lire nel 1907 e ben 4.951,80 nell'agosto 1915. Meno pronunciato, tenendo conto della crescente inflazione del periodo bellico, era l'aumento di prezzo di una fresatrice Cincinnati n. 3: un esemplare rilevato nel 1911 dalla Fides (al 40% del suo valore) era costato 3.378 lire; esemplari acquistati successivamente erano stati pagati 13.214,50 lire (maggio 1917) e 23.120 lire (maggio 1919); cfr. *Macchinario 1919*.

³⁰ A. BAROCCI, *La fabbrica di Borgo San Paolo* cit., p. 104.

³¹ *Ibidem*, pp. 109-111.

³² Cfr. anche J. A. LUCAS, *Aluminum cylinder blocks cast in permanent molds*, e IDEM, *Making the Lancia piston*, in «American Machinist», 26 gennaio 1928, pp. 173-174, e 23 febbraio 1928, p. 331.

³³ Inizialmente, la dotazione era limitata a un forno Manometer, acquistato in Inghilterra e a due mescolatrici e un setaccio rotativo acquistati in Francia dalla Bonvillain & Ronceray; alla fine del 1922 erano in funzione due altri forni, uno dei quali elettrico (Watson), e vari altri macchinari; cfr. Inventario al 31 dicembre 1918, Inventario al 31 dicembre 1922 e *Macchinario 1919*. Sul macchinario di formatura dell'Ansaldo automobili (anch'esso prodotto dalla Bonvillain), cfr. *Come si costruisce un'automobile*, in «L'auto italiana», 15 aprile 1927, p. 56.

³⁴ In *Making the Lancia piston* cit., p. 331, si segnala un tendenziale ritorno ai pistoni in ghisa. Sull'introduzione e la non indiscussa affermazione del pistone in alluminio, cfr. W. J. ABERNATHY, *The productivity dilemma* cit., pp. 187-189.

³⁵ Inventario al 31 dicembre 1918, Inventario al 31 dicembre 1922, Inventario al 31 dicembre 1929 e *Macchinario 1919*.

³⁶ Quest'ultima era registrata a inventario nel 1929 per 862.789 lire, una cifra di poco inferiore al valore complessivo degli impianti del 1926; un accenno ai due magli Erie è in *In the forge department of the Lancia works*, in «American Machinist», 26 gennaio 1928, p. 164. Per questo macchinario e i suoi tempi di introduzione cfr. gli inventari del periodo considerato e *Macchinario 1919*.

³⁷ L'Alfa Romeo, ad esempio, nel 1919 disponeva già di 15 presse da 180 e 500 tonnellate e di 20 magli da 150 e 1.500 kg. Ma in effetti il reparto stampaggio della fabbrica del Portello, impiantato durante la guerra, doveva fronteggiare negli

anni '20 costanti problemi di sottoutilizzo; cfr. D. BIGAZZI, *Il Portello* cit., p. 348.

³⁸ *In the forge department* cit., p. 164. Per le caratteristiche generali del macchinario di stampaggio in questo periodo cfr. C. ARPESANI, *Elementi di tecnologia meccanica. Lavorazione dei metalli*. Milano 1923 (3ª ed.), pp. 188-210.

³⁹ Secondo J. A. LUCAS, *Automobile body and frame combined in a single unit*, in «American Machinist», 3 maggio 1928, p. 727, lo stabilimento produceva solo le parti più piccole, a causa dell'alto costo degli stampi su una scala di produzione limitata come quella della casa torinese.

⁴⁰ *Ibidem*. pp. 725 e segg. e *Methods at the Lancia works* cit., p. 118E.

⁴¹ F. BERNABÒ, *La storia industriale della Lancia* cit., pp. 48-49: al di là della pur attendibile tradizione orale, un prezioso taccuino di appunti di Falchetto, ampiamente riportato da Bernabò, indica alla data del 15 marzo 1921: «Si è parlato dello scafo delle navi come di un possibile modello di massima».

⁴² Cfr. ad esempio J. A. LUCAS, *How Lancia eliminates the front axle*, in «American Machinist», 22 marzo 1928, pp. 487-491. La Lancia ricorrerà a questa tecnica anche in seguito, sviluppando un peculiare *know-how*; cfr. le illustrazioni riferite al telaio della Dilambda e all'Augusta, in G. ZERIALI, *Saldatura elettrica*, Milano 1936, pp. 140-144. Sugli sviluppi della saldatura nell'industria automobilistica, cfr. W. J. ABERNATHY, *The productivity dilemma* cit., pp. 185-187.

⁴³ Alla scrittura di Lucas corrisponde il taglio delle fotografie da lui realizzate e che illustrano gli articoli dell'«American Machinist». In una generale assenza di elementi di lavoro umano, la comparsa di qualche operaio è a volte ridotta a un braccio accidentalmente presente nell'inquadratura o, addirittura, a un inquietante tronco privo della testa; cfr. ad esempio IDEM, *Building bus engines in the Lancia shops*, in «American Machinist», 7 marzo 1929, p. 392.

⁴⁴ IDEM, *Automobile body and frame* cit., pp. 725 e 727.

⁴⁵ Cfr. *Macchinario 1919* cit.

⁴⁶ Cfr. A. BAROCCI, *La fabbrica di Borgo San Paolo* cit., pp. 111-115.

IV.

Lo sguardo analitico di Mr Lucas

¹ Si vedano ad esempio i riferimenti della pubblicistica contemporanea agli operai dell'Itala e dell'Isotta Fraschini riportati in D. BIGAZZI, *Il Portello* cit., pp. 66-67.

² *Un'industria che non lamenta la crisi*, in «Il Lavoro fascista», 2 febbraio 1931.

³ L'accento è stato posto sui problemi dell'apprendistato, della restrizione della produzione e, ancora una volta, dei caratteri propri dell'«aristocrazia operaia»; ci si limita qui a rinviare all'ancora interessante rassegna critica di G. BERTA, *Culture del lavoro e sviluppo industriale: un'interpretazione*, in «Società e storia», 1981, n. 11, pp. 125-151 e all'intervento di E. J. HOBBSBAWM, *Artisan or labour aristocrat*, in «Economic History Review», 1984, n. 3, pp. 355-372 (tradotto in IDEM, *Lavoro, cultura e mentalità nella società industriale*, Bari 1986, pp. 234-259). Sulla tematica della «costruzione sociale della professionalità» si veda P. THOMPSON, *Playing at being skilled men: factory culture and pride in work skills among Coventry car workers*, in «Social History», 1988, n. 1, pp. 45-69, e, per i riferimenti alla ricerca sociologica, D. J. LEE, *Skill, crafts and class: a theoretical critique and a critical case*, in «Sociology», 1981, pp. 56-78.

⁴ E quanto risulta dai dati elaborati da A. D. FOSCHI, *I bilanci Lancia 1910-1969*, in *Le carte scoperte* cit., pp. 459 e 466.

⁵ Si veda, ad esempio, J. A. LUCAS, *Aluminum cylinder blocks* cit., pp. 173-174; IDEM, *How Lancia eliminates* cit., p. 487; IDEM, *Automobile frame and body* cit., p. 725; IDEM, *Building bus engines in the Lancia shops*, 14 febbraio 1929, p. 289.

⁶ Cfr. D. A. HOUNSHELL, *From the American system* cit., p. 288.

⁷ *Ibidem*, pp. 264-267.

⁸ Si veda la serie di articoli dal titolo *Come si costruisce un'automobile*, pubblicata su «L'auto italiana» (in una rubrica a pagamento dal titolo *Gazzetta Ansaldo*) tra il 15 aprile 1927 e il 15 marzo 1930; i riferimenti nel testo sono in particolare agli articoli del 15 luglio 1927, pp. 28-29, e 15 dicembre 1927, pp. 32-34. Per un confronto con il macchinario Fiat si può vedere il mensile «L'attività tecnica d'officina» (pubblicato dall'«Unione fra ex allievi dell'Istituto professionale di Torino tecnici della Società Fiat») e in particolare: F. CUMINETTI, *Trapanatrice moltiplica a centri fissi*, aprile 1922, pp. 106-107, e A. TABERNA, *Fresatrice orizzontale automatica*, marzo 1925, pp. 1-4.

⁹ Si trattava, in massima parte, di macchine speciali piuttosto semplici e costruite nello stabilimento, come quella per avvolgere le molle delle sospensioni descritta in J. A. LUCAS, *The Lancia floating front-wheel suspension*, in «American Machinist», 29 marzo 1928, pp. 531-533; oppure quella multipla per la lavorazione completa dei ceppi dei freni descritta in IDEM, *Composite brake drums of iron and aluminum*, *ibidem*, 12 aprile 1928, pp. 623-626.

¹⁰ Cfr. IDEM, *Connecting rod methods in the Lancia plant*, in *ibidem*, 1° e 8 marzo 1928, pp. 381-385 e 407-411. Anche all'Ansaldo Automobili, naturalmente, molte lavorazioni prevedevano l'utilizzo di maschere e attrezzature; cfr. ad esempio A. F., *Un particolare aspetto di lavorazione in una grande fabbrica di automobili*, in «L'auto italiana», 10 ottobre 1924, pp. 69-71, e W. E. IRISH, *At the Ansaldo plant in Italy*, in «American Machinist», 13 giugno 1925, pp. 659-663. L'interessante foglio di lavorazione della biella riprodotto in A. LAMPIGNANI, *Sistemazione di lavorazione per produzione di automobili in esercizio effettivo presso la Società anonima E. Bianchi*, in «L'Industria meccanica», agosto 1928, p. 523, non fornisce purtroppo indicazioni relative al macchinario e al tipo di attrezzature.

¹¹ E quanto risulta esplicitamente anche dalla descrizione del processo lavorativo all'Ansaldo; cfr. A. F., *Un particolare aspetto* cit., p. 71, e *At the Ansaldo plant* cit., p. 659.

¹² Esempi significativi sono forniti dai vari sostegni oscillanti utilizzati per la lavorazione dell'imponente motore di autobus Omicron; cfr. *Building bus engines in the Lancia shops* e *Building bus engines in the Lancia plant*, in «American Machinist», 14 e 28 febbraio 1929, pp. 289-290 e pp. 356-358.

¹³ Cfr. *Building bus engines in the Lancia shops* e *Building bus engines in the Lancia plant*, *ibidem*, 7 e 28 febbraio 1929, p. 229 e p. 358.

¹⁴ Cfr. *Lancia method of machining brake shoes*, *ibidem*, 28 marzo 1929, p. 515, dove si sottolineava appunto: «Le attrezzature sono tali che potrebbero essere utilizzate per una produzione molto superiore a quella prevista». Ancora in A. LAMPIGNANI, *Sistemazione di lavorazione* cit., si sottolineava peraltro come lo «studio accurato delle attrezzature» avvenisse alla Bianchi tenendo conto che «non è economico spendere forti somme ... quando queste dovranno servire alla produzione di sole 1.000 vetture» (p. 501).

¹⁵ Cfr. *Building and assembling the Lancia steering mechanism*, *ibidem*, 5 aprile 1928, p. 568; per una sintesi delle principali operazioni di finitura manuale, cfr. *Methods at the Lancia works* cit., pp. 119E-120E.

¹⁶ Cfr. *ibidem*, pp. 118E-119E.

¹⁷ *Features of the Lancia plant and organization*, in «American Machinist», 5 gennaio 1928, p. 23.

¹⁸ *Building bus engines in the Lancia plant*, *ibidem*, 28 febbraio 1929, p. 359, cfr. anche *Building bus engines in the Lancia shops*, *ibidem*, 7 marzo 1929, p. 390.

¹⁹ Cfr. *Building bus engines in the Lancia shops*, *ibidem*, 14 febbraio 1929, p. 291.

²⁰ Cfr. *Methods at the Lancia works* cit., p. 118E, e *Features of the Lancia plant* cit., p. 19.

V. Pratiche del personale

¹ In realtà testimoniati, prima del 1942, fondamentalmente solo dall'incerto ricorrere delle denominazioni di direzioni, servizi e uffici nelle cartelle del personale; cfr. le tabelle 35 e 36 in M. T. SCUPOLITO, *Rilevazioni sulle cartelle personali degli impiegati Lancia: 1906-1974*, in *Le carte scoperte* cit., pp. 319-335.

² Per un orientamento teorico su questo tema si rinvia alla definizione dei vari «strati» dell'organizzazione aziendale proposta da Federico Butera in numerosi suoi lavori; cfr. ad esempio *Lavoro umano e prodotto tecnico. Una ricerca sulle Acciaierie di Terni*, Torino 1979, pp. 267-275, e *La ricerca intervento*, in P. BONTADINI-G. GASPARINI (a cura di), *Teoria dell'organizzazione e realtà italiana: problemi e contributi*, Milano 1980, pp. 60-61.

³ Per questa descrizione delle responsabilità dell'Uto, si veda P. AVENATI, *La contabilità d'officina. Note di ragioneria industriale*, Torino 1909 (3ª ed.), p. 30.

⁴ Cfr. M. T. SCUPOLITO, *Rilevazioni sulle cartelle* cit., p. 323.

⁵ Pallavicini, che era nato a Torino nel 1895, proveniva dalla Fiat presso la quale aveva lavorato a partire dal luglio 1918; le notizie su di lui vengono, salvo diversa indicazione, da A.S.L., XI. 0, b. 222, f. 3177. È possibile che il suo passaggio alla Lancia, avvenuto nel gennaio 1921, abbia avuto a che fare con le vicende seguite all'occupazione delle fabbriche; per screditare di fronte a Vincenzo Lancia, Luigi Gazzaniga (sul quale vedi oltre) lo definiva infatti, con indiscutibile enfasi, «l'organizzatore degli scioperi alla Fiat» e «il ... tribuno di altri tempi [del] partito socialista della Fiat»; cfr. lettere a Lancia del 16 novembre 1931 e dell'ottobre 1935, *ibidem*, b. 141, f. 2055.

⁶ E quanto risulta da un attestato, sia pure rilasciato a fini fiscali, del 7 gennaio 1924, *ibidem*, b. 323, f. 3582. Rasetti, del quale non conosciamo i dati anagrafici né il *curriculum*, era entrato alla Lancia nel febbraio 1919.

⁷ Zeppegnò, nato a Torino nel 1881, era entrato in servizio nel novembre 1906 e dava formalmente le dimissioni a fine novembre del 1924; cfr. *ibidem*, b. 325, f. 4541. Baggi era nato anch'egli a Torino nel 1882 e veniva assunto come consulente tecnico a partire dal 1° gennaio 1925, per diventare direttore tecnico l'anno successivo; cfr. b. 15, f. 211. La precedente collaborazione di Baggi con la Lancia si era tradotta, tra l'altro, nella preziosa segnalazione delle qualità di progettista di Battista Falchetto; cfr. la lettera di Baggi a Lancia, s.d. (ma 1921), *ibidem*, b. 112, f. 1659.

⁸ Secondo le parole di Pallavicini: «Si trattava dello studio e progetti [sic] degli attrezzamenti, seguirne e sollecitarne la costruzione al reparto Utensileria o all'esterno, sorvegliare l'archivio e la distribuzione dei disegni, raccogliere i reclami di lavorazione e disporre di conseguenza per le eventuali modifiche, per le tariffe, i tempi, ecc. ecc.» (lettera a V. Lancia, 6 agosto 1929, *ibidem*, b. 16, f. 230). La trattazione più organica delle funzioni dell'Uto negli anni '20, condotta sulla base dell'esperienza compiuta alla Fiat è in U. COBBATO, *Organizzazione dei fattori della produzione*, 1928, specialmente pp. 17-52; si veda anche, per un'esemplificazione minuta, la serie di articoli dal titolo *Stabilimenti Fiat Lingotto. Come funziona il servizio tecnico d'officina*, pubblicati su «L'attività tecnica d'officina» a partire dal gennaio 1929.

⁹ Datt. intitolato *Preventivo e prezzi di lavorazione*, all. alla lettera a V. Lancia, 14 gennaio 1920 [recte 1921], in A.S.L. XI. 0, b. 222, f. 3177.

¹⁰ Meno convinto sarà invece stato Lancia della proposta di sostituzione del cottimo con una forma di premio, imprecisata ma generalizzata a tutte le lavorazioni; qui Pallavicini sembra riprendere una proposta avanzata da Fornaca, Soria e Carminati, e contrastata da Lancia, dubbioso sulla possibilità di determinare il tempo standard per operazioni quali il finissage, il collaudo e la manutenzione; per il dibattito nell'Amma cfr. M. ABRATE, *La lotta sindacale nella industrializzazione in Italia*, Milano 1967, pp. 243-244.

¹¹ Gracco, nato a Perugia nel 1886, rivestì la carica di direttore amministrativo fino al 1943, rimanendo peraltro membro del consiglio di amministrazione fino al 1958; cfr. *ibidem*, b. 153, f. 2230.

¹² Di questa opera risulta pubblicata solo la parte I, redatta in collaborazione con T. CURCIO, *Il segretario d'officina*

nelle sue mansioni cit. Nella copia conservata presso la biblioteca del Centro Storico Fiat vi è una nota a matita siglata I.R. [Italo Robotti]: «pubblicazione che non risultò gradita alla Direzione per più motivi, a cominciare dalla goffa dedica». Questa recitava infatti: «Al cavalier Giovanni Agnelli, amministratore delegato della società Fiat / benemerito dell'industria italiana».

¹³ Lettera della direzione d'officina a Peano, 30 giugno 1926, in A.S.L., XI. 0, b. 228, f. 3256. Altre notizie su Peano, che era nato a Bologna nel 1900, verranno fornite più avanti.

¹⁴ Lettera della direzione d'officina all'ufficio personale, 22 aprile 1927, *ibidem*, b. 307, f. 4303. Mentre Vaccarino iniziava in questo modo una carriera che lo porterà prima al rango di direttore d'officina, poi (1938) alla direzione della Fvi e infine (1941) alla direzione tecnica, mantenuta fino al 1943, un analogo incarico di «ispettore di lavorazione», affidato nel 1925 a un quadro d'officina, il perito industriale Felice Pavese, veniva ritirato dopo appena due mesi, con l'assegnazione al Pavese del più convenzionale compito di responsabile dell'officina 3; cfr. *ibidem*, b. 228, f. 3249.

¹⁵ Dopo il passaggio di Pallavicini alla direzione d'officina, nel 1924 l'Uto era stato affidato a un altro giovane ingegnere, Corrado Baldovino, che rimarrà alla Lancia per circa venti anni, assumendo tra l'altro nel 1939 la direzione della Fvi e poi nel 1943 quella dello stabilimento di Bolzano. La prima fase dell'esperienza di Baldovino era però frustrante: perse nel 1927 le responsabilità assegnate al Servizio metodi di produzione, l'Uto era escluso prima dalla costruzione delle attrezzature per la Dilambda e poi da quelle per i veicoli industriali; cfr. *ibidem*, b. 16, f. 230.

¹⁶ Nato a Macerata nel 1885, Gazzaniga veniva assunto come capo servizio studi di lavorazione nell'agosto 1927; cfr. *ibidem*, b. 141, f. 2055. Dopo il suo allontanamento dalla Lancia, Gazzaniga apriva un ufficio di consulenza tecnica e redigeva varie pubblicazioni (cfr. ad esempio cap. III, n. 18), collaborando con numerose riviste, tra le quali «L'organizzazione scientifica del lavoro», organo dell'Ente nazionale italiano per l'organizzazione scientifica del lavoro (Enios). Riguardo all'attività pubblicistica di Gazzaniga, vale la pena di segnalare una sua recensione al secondo volume dell'opera di U. COBBATO, *L'organizzazione dei fattori* cit., nella quale si tracciava un bilancio autocritico dell'esperienza italiana (ispirata a «libri esotici, specialmente americani»), valorizzando tuttavia l'esperienza compiuta al Lingotto e in particolare l'«elemento di programmazione ancora nuovo per l'Italia» («L'auto italiana», 15 ottobre 1930, p. 98).

¹⁷ Cfr. S. SCHWEITZER, *Des engrenages à la chaîne. Les usines Citroën 1915-1935*, Lione 1982.

¹⁸ Nato nel 1903 a Cassine (provincia di Alessandria), Benzi presentava nel proprio curriculum un'esperienza di operaio presso la Fiat automobili e di capo officina presso la ditta Filippini, definendosi inoltre «laureando in Ingegneria industriale»; cfr. A.S.L., XI. 0, b. 27 bis, f. 411.

¹⁹ I due brani sono tratti dai brevi dattiloscritti *Il capo squadra americano ed il capo squadra italiano (differenze-pregidifetti)*, s.d., e *Organizzazione americana* (24 marzo 1927), *ibidem*. Analoghe valutazioni sul ruolo dei quadri intermedi in una successiva pubblicazione di Benzi: *Organizzazione del reparto utensileria. Cenni e norme sui metodi seguiti per organizzare il lavoro in un reparto utensileria, e sui sistemi di retribuzione della mano d'opera*, Torino 1931. Cfr. a questo proposito G. SAPELLI, *Gli «organizzatori della produzione» tra struttura d'impresa e modelli culturali*, in *Storia d'Italia. Annali* 4, Torino 1981, pp. 648-649.

²⁰ L. BENZI-L. GAZZANIGA, *Organizzazione scientifica del lavoro. L'ufficio tempi. Cenni e norme sul funzionamento di un moderno ufficio tempi in una officina meccanica*, Torino 1928. Anche in questo caso, come in quello di Gracco, non mancava la dedica laudatoria: «A Vincenzo Lancia / cavaliere al merito del lavoro / pioniere dell'automobilismo».

²¹ Cfr. L. BENZI-L. GAZZANIGA, *Organizzazione scientifica* cit., in particolare pp. 13-14, 18, 35n, 62-63.

²² *Ibidem*, p. 35n.

²³ *Ibidem*, p. 24n; la sottolineatura è nell'originale.

²⁴ Biglietto di Pallavicini all'Ufficio personale, aprile 1931, in A.S.L., XI. 0, b. 27 bis, f. 411.

²⁵ Lettera di Gazzaniga a V. Lancia, 16 novembre 1931 cit.

²⁶ *Ibidem* e lettera della direzione d'officina a V. Lancia, 27 giugno 1929, in A.S.L., XI. 0, b. 109, f. 1614 (B. Dughera). Vincenzo Lancia, pur avallando l'esperimento e l'allontanamento del capo, esprimeva evidenti perplessità: «Debbo attirare l'attenzione di cotesta D.O. su la delicatezza di questo servizio che va sorvegliato molto strettamente da cotesta D.O. che me ne risponde direttamente. Attenzione poi alla percentuale in caso di cottimo» (appunto manoscritto, *ibidem*).

²⁷ Lettera di Gazzaniga a V. Lancia, 16 novembre 1931 cit.

²⁸ *Ibidem* per la cit. e A.S.L., XI. 0, b. 27 bis, f. 411. A conferma di una scelta deliberata di progressivo smantellamento dell'ufficio, si può segnalare che nell'agosto del 1930 la Direzione metodi di produzione, alla quale era preposto Pal-

lavicini, si dichiarava contraria ad aumentare lo stipendio a un altro impiegato, al quale erano state proposte condizioni migliori da parte della Fiat, aggiungendo: «anzi per il momento attuale non ne chiede neppure la sostituzione» (lettera a V. Lancia, 27 agosto 1930, *ibidem*, b. 326, f. 4548 [M. Zorio]).

²⁹ *Ibidem*, b. 207, f. 2982. Sull'organizzazione tecnica della Bianchi si veda, oltre a A. LAMPIGNANI, *Sistemazione di lavorazione* cit., la pubblicazione aziendale *La storia della Bianchi*, St. Gall., 1935. La scelta di Müller, nato a Taranto nel 1882, era stata approvata da Enrico Minetti, uomo di fiducia di V. Lancia in area milanese, che gli avrebbe però preferito Giovanni Agostoni, un quadro ex Alfa Romeo che in quel momento dirigeva il reparto attrezzaggio della Bianchi; su Agostoni, che poi sarebbe ritornato all'Alfa Romeo, cfr. D. BIGAZZI, *Il Portello* cit., pp. 75 e 596-597.

³⁰ Per il curriculum di Alghisi, nato a Mantova nel 1890, cfr. A.S.L., XI. 0, b. 4, f. 52.

³¹ Si pensi, per limitarsi a un caso riferito anch'esso alla Lancia, all'itinerario di Vittorio Jano, passato dalla Fiat all'Alfa Romeo, nel 1923, e poi alla Lancia nel 1938; cfr. A. T. ANSELMINI-V. MORETTI (a cura di), *Le Alfa Romeo di Vittorio Jano*, Roma 1982.

³² Un altro caso di carriera industriale svolta interamente all'estero è quello di Fabio Sergardi Biringucci, che occupò posizioni di primo piano alla Hudson (1906), Oldsmobile (1913), General Motors e Reo (1925). Tra i progettisti degli anni '20, sono poi abbastanza noti i casi di Vincenzo Bertarione, passato dalla Fiat alla Sunbeam, di Augusto Cesare Bertelli, animatore della Aston Martin ed Edmondo Moglia, attivo presso la spagnola Nacional Pescara. Sono debitore ad Angelo Tito Anselmi di notizie su Sergardi Biringucci e Bertelli.

³³ Cfr. A. FOSCHI, *I bilanci Lancia* cit., p. 394.

³⁴ Cfr. A. BAROCCI, *La fabbrica di Borgo San Paolo*, cit., pp. 125 e 129-130, dove però l'edificio risulta articolato su soli tre piani.

³⁵ Cfr. l'organigramma della Lancia nel 1942, riprodotto in allegato a B. BORTICLIERI-G. SUBBRERO, *L'archivio storico Lancia*, in *Le carte scoperte* cit., pp. 68-69.

³⁶ Un esempio è la lettera che egli inviava a Vincenzo Lancia riguardo a un capo squadra che era stato a lungo malato e che adesso poteva riprendere il suo posto in fabbrica: «Magnifico tempista a qualsiasi macchina utensile del suo reparto, l'unico dal quale ho potuto ottenere dei risultati nelle rettifiche degli alberi a gomito e nella levigatura dei cilindri. Non Le nascondo che era sempre stato un mio progetto riu-

scire un giorno ad includerlo nell'organico Dmp per adibirlo proprio a mansioni di prove-tempi macchine ed attrezzature, che è il lavoro più importante e delicato quando si fanno degli avviamenti» (lettera di Pallavicini a Lancia, 11 maggio 1934, in A.S.L., XI. O. b. 54, f. 812 [V. Bugnano]).

³⁷ Si usa qui il termine *routine* nel senso di «modello ripetitivo di attività di un'organizzazione nel suo complesso» proposto da R. R. NELSON-S. G. WINTER, *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge-Londra 1982. pp. 97 e segg.

³⁸ *E possibile disciplinare il cottimo?*. Milano 1943. Per l'importanza di questo testo, cfr. G. SAPELLI, *Organizzazione lavoro e innovazione industriale nell'Italia tra le due guerre*, Torino 1978. pp. 234-242, e D. BIGAZZI, *Organizzazione del lavoro e razionalizzazione nella crisi del fascismo 1942-43*, in «Studi storici», 1978, n. 2, in particolare pp. 377-380.

³⁹ Lettera di Ravà a A. Lancia, 6 ottobre 1938, in A.S.L., XI. O. b. 228, f. 3256. Piuttosto approssimativa la prima formulazione di questo incarico da parte di Ravà: «Detto oggi a Ing. Peano che pensavo di utilizzare l'opera sua in Fabbrica come aggiunto al Sig. Gracco in qualità di economo (consumi, tempi di lavorazione, ecc.)» (appunto s.d., *ibidem*).

⁴⁰ Sull'episodio, cfr. F. AMATORI, *Impresa e mercato Lancia 1906-1969*, cap. III, 1, in questo volume.

⁴¹ Cfr. l'organigramma riprodotto nell'ordine permenente di servizio n. 15. 18 febbraio 1943, in A.S.L., IX. 8.5.

VI.

La visita di un concorrente: confronti con l'Alfa Romeo

¹ M. ABRATE, *La lotta sindacale* cit., p. 244.

² Nell'articolo del giugno 1924 *Methods at the Lancia works* cit., p. 118E, l'«American Machinist» affermava che la lavorazione in linea era stata sperimentata per un anno su alcuni particolari: scambiando forse le intenzioni con la realtà, la rivista americana sosteneva che la lavorazione meccanica era stata ormai completamente riorganizzata secondo questo sistema, che avrebbe dovuto essere poi applicato anche alla carrozzeria.

³ Era quanto avveniva presso la Bianchi, dove alle linee cilindri e alberi a gomito si aggiungeva quella delle bielle «in modo che il pezzo segua esattamente il programma di lavorazione, evitando in questo modo perditempo per trasporto da

un reparto all'altro, e tutte quelle deviazioni che possono interrompere anche normalmente il processo lavorativo» (A. LAMPICANI, *Sistemazione di lavorazione* cit., p. 520). In entrambe le fabbriche si avevano tuttavia reparti a sé stanti per la lavorazione dei pezzi in alluminio e degli ingranaggi.

⁴ Domanda di ampliamento degli impianti, indirizzata al Consiglio provinciale dell'economia corporativa, 23 giugno 1936, in A.S.L., *Permessi edilizi*, n. 192, 22 settembre 1936, in cui si precisava: «I lavori da carrozziere che rimangono da farsi — anche col mutato sistema di lavorazione — e cioè confezione, adattamento, imbottitura dei sedili, imbottitura della vettura, posa dei cristalli e finitura delle porte, verniciatura, ecc. richiedono per necessità tecniche, oltretutto di costo, di essere fatti, salvo poche eccezioni, dalla stessa fabbrica produttrice».

⁵ Sulla vicenda cfr. A. BAROCCI, *La fabbrica di Borgo San Paolo* cit., pp. 126-130; l'espressione usata nel testo ricorre nella lettera del 26 novembre 1936 cit., *ibidem*, p. 218n.

⁶ Si veda *ibidem*, pp. 127-128; e inoltre la fotografia 6 a p. 147, che mostra la linea di montaggio impiantata in via Monginevro nel 1933.

⁷ Si tratta di una relazione (datt. di 20 pagine, intestata *Rilievi eseguiti durante la visita alle Officine Lancia di Torino, 14-18 maggio 1941*, conservata nell'Archivio Storico Alfa Romeo, Arese, Fondo Direzione Generale, b. 110/1. Ad essa andranno riferite, salvo diversa indicazione, le citazioni di questo paragrafo. Trinchero, nato nel 1910, era all'Alfa Romeo dal 1936; nell'immediato dopoguerra sarà nominato responsabile dell'Officina lavorazione auto.

⁸ All'epoca della visita, ad esempio, il montaggio parziale del motore e quello finale avevano una cadenza di 34,3 minuti, pari a 14 autocarri giornalieri.

⁹ *Dove va il lavoro umano?*, Milano 1955, p. 201; si veda anche IDEM, *Problemi umani del macchinismo industriale*, Torino 1971, pp. 181-184.

¹⁰ J. GOBBATO, *Organizzazione dei fattori della produzione. Anno 1930*, volume secondo, Torino 1930, p. 70.

¹¹ Si fa naturalmente riferimento alle tecnologie e ai metodi del periodo, in base ai quali l'introduzione della catena di montaggio era ritenuta economicamente vantaggiosa a partire da una produzione di 3-4.000 unità; si rinvia a questo proposito alle fonti e alla bibliografia cit. in D. BIGAZZI, *Esportazione e investimenti esteri: la Fiat sul mercato mondiale fino al 1940*, in P.A.S., *Fiat 1899-1930 Storia e documenti*, Milano 1991, in particolare alle pp. 134-135 e 139. Si veda anche l'esempio della Hotchkiss citato da A. MOUJET, *Introduction de la production a la chaîne en France du début du XXème siècle*

à la grande crise en 1930, in «Histoire, économie et société», 1983, n. 1, p. 78.

¹² *Features of the Lancia plant* cit., p. 23. Anche la stampa operaia insisteva sul clima di rigorosa disciplina che avrebbe caratterizzato la Lancia in quel periodo, tanto da farne, come la Fiat Lingotto, «una succursale vera e propria di Portolongone». Nel 1926, ad esempio, si segnalava che «ogni reparto venne diviso da reti metalliche o da reticolati come comunemente vengono chiamati, per evitare ogni contatto»; cfr. «Ziu», corrispondente d'officina», *Alla Lancia Automobili di Torino*, in «L'Unità», 9 maggio 1926, e la corrispondenza successiva *Dai manovali della «Lancia» di Torino*, *ibidem*, 16 giugno 1926.

VII. Lettere a Washington

¹ La cifra è definita in base a valori 1940-1942, corrispondenti a circa 8 miliardi di lire 1951; cfr. A.S.L., IX. 3, 8, «Lettera di progetto per ottenere il finanziamento in dollari E.C.A.», 15 gennaio 1951, e I. 1.10. Cda 4 ottobre 1945.

² Gli investimenti in macchinari e impianti destinati allo stabilimento di Torino ammontavano, tra il 1940 e il 1945, a circa 32 milioni di lire correnti (20,5 milioni di lire 1938) quando, nel quinquennio precedente, erano stati investiti circa 24 milioni (26 milioni in lire 1938). Per quanto riguarda lo stabilimento di Bolzano, per il quale non conosciamo l'entità precisa degli investimenti, il bilancio del 1942 segnalava comunque, al netto degli ammortamenti, una cifra di 35.311.461 lire per i fabbricati, 20.650.680 lire per gli impianti e 13.460.516 lire per il macchinario; i terreni, iscritti l'anno precedente per 3.213.687 lire erano considerati completamente ammortizzati. Per tutti questi dati, cfr. A.S.L., IX. 1.1. Libro inventario (1935-1945).

³ A.S.L., I. 1. 10. Cda 7 maggio 1947 e 11 marzo 1948.

⁴ *Ibidem*, Cda, 20 giugno 1945.

⁵ *Ibidem*, Cda, 18 marzo 1949, e G. ZUNINO, *Struttura industriale, sviluppo tecnologico e movimento operaio a Torino nel secondo dopoguerra*, in E. PASSERIN D'ENTREVES e altri, *Movimento operaio e sviluppo economico in Piemonte negli ultimi cinquant'anni*, Torino 1978, p. 116.

⁶ Si fa riferimento in particolare a un documento aziendale intestato *Promemoria*, 8 giugno 1948, in Archivio Centro

Gobetti (A.C.G.), Fondo Consigli di gestione, scat. 11, fasc. 34, cart. 97/c «Lancia. Dati tecnici 1947-1950».

⁷ «Elementi di informazione per l'Export-Import Bank di Washington», in A.S.L., IX. 3.3. Finanziamento Eximbank.

⁸ «Statistiche-rendimento», 23 maggio 1949, in Archivio Istituto Gramsci Piemontese (A.I.P.G.). Fondo Fiom, b. 140, Lancia, Attività Commissione interna 1947-1960; tabella 14 nell'«Appendice statistica» al testo di F. Amatori. in questo volume.

⁹ A.S.L., I. 1.10. Cda 10 gennaio 1948, 15 febbraio e 29 aprile 1949, 6 febbraio 1950; IX. 3.2. e IX. 3.3. Finanziamento Eximbank; IX. 3.5. Piano Erp.

¹⁰ Dalla «Lettera di progetto» cit. risulterebbe che i prestiti Eximbank furono destinati all'acquisto di macchinario per un importo di 930.000 dollari; quindi il macchinario avrebbe comportato una spesa di circa 1.730.000 dollari su un totale di 3.120.000.

¹¹ Cfr. A.S.L., IX. 3.3. e IX. 3.5. Elenchi dettagliati delle autorizzazioni d'acquisto rilasciate dall'Imi sono anche in «Notiziario Erp», in particolare 31 marzo e 5 aprile 1949, 7 febbraio 1950, 20 marzo 1951.

¹² La cifra complessiva risulta dalle relazioni annuali agli azionisti del 16 maggio 1949, 29 maggio 1950 e 28 maggio 1951 e da *Tre anni di Erp in Italia*, a cura della Missione americana per l'Erp, in Italia, Roma 1951, pp. 143-148.

¹³ *Relazioni sui problemi della riconversione e della ricostruzione*, 22 giugno 1946, conservato presso il Centro documentazione storica Alfa Romeo, Arese.

¹⁴ Per gli elenchi del macchinario acquisito dall'Alfa Romeo, cfr. «Notiziario Erp», in particolare 3 maggio 1949 e 23 maggio 1950.

¹⁵ Per le cifre, cfr. Archivio Storico Fiat, Cda 10 marzo 1952. Elenchi dettagliati dei macchinari ordinati in «Notiziario Erp», in particolare 20 giugno 1950. Sull'entità dei prestiti concessi alla Fiat, cifre in parte discordanti sono fornite in P. BAI RATTI, *Vittorio Valletta*, in particolare pp. 187, 190, 213-215, 312 e 416-417; G. ZUNINO, *Struttura industriale* cit., pp. 86-87 e 125-128.

¹⁶ «Lettera di progetto» cit.

¹⁷ Cfr. P. BAI RATTI, *Vittorio Valletta* cit., p. 156. Per alcuni macchinari, come le presse, l'ammortamento verrà poi calcolato addirittura in 3-5 anni; cfr. O. M. SASSI, *Applicazioni di processi automatizzati nelle linee di stampaggio*, in «L'automazione», luglio 1957, p. 151.

¹⁸ I dati e la citazione provengono da una relazione di

23 pp. intestata *Situazione produttiva*, 21 novembre 1953, in Centro documentazione storica Alfa Romeo, b. 13.

¹⁹ Cfr. A. A. GARANGER, *Petite histoire d'une grande industrie*, Neully-sur-Seine 1960, p. 257. 18 anni era del resto la media del parco macchine dell'industria automobilistica francese nel 1943 secondo Commissariat général du plan de modernisation et d'équipement. *Commission de modernisation de l'automobile. Rapports: Fabrication. Problèmes commerciaux. Matières premières. Equipements*, Parigi 1948 (ciclostilato, conservato presso la Bibliothèque Nationale, Parigi), tav. 1.

²⁰ «Lettera di progetto» cit.

²¹ Ecco, in dettaglio, gli acquisti di macchinario previsti nella richiesta di finanziamento:

MACCHINARIO	USA		GB	D	I	TOT.
	TO	BZ				
— Torni	10	5	6		24	45
— Fresatrici		1			3	4
— Rettificatrici	9	10			7	26
— Dentatrici	12	4				16
— Trapani			23		10	33
— Limatrici						
— Alesatrici						
— Affilatrici	3					3
— Brocciatrici					1	1
— Presse	2		3			5
— Seghe					4	4
— Freni						
— Saldatrici	15				4	19
— Compressori						
— Pialle						
— Equilibratrici	1	1				2
— Filettatrici e maschiatrici		3				3
— Apparecchi di verifica e controllo	1					1
— Forni		8				8
— Levigatrici	1					1
— Teste a forare	8	30				38
— Lapidelli	2	1				3
— Piattaforme girevoli	1					1
— Sabbiatrici		4				4
— Macchine per rifinire (lappatrici, sbavatrici)	4					4
— Altre	8		13			21
Totale	77	67	45	4	53	242

Fonte: A.S.L., IX, 3.8. Relazione informativa sulla «lettera di progetto» presentata all'E.C.A.: IX, 3.5. Piano Erp, nostra elaborazione.

²² Sull'evoluzione della tecnica dell'*honing*, cfr. N. BARBERIS, *La rettifica interna dei cilindri d'automobile*, in «Interauto», giugno-luglio 1946, pp. 17-23; per lo stato dell'arte nel campo della finitura, cfr. P. DEBOS, *L'alta precisione nell'industria automobilistica*, in «Tecnica ed organizzazione», luglio-agosto 1952, n. 4, pp. 41-53.

²³ La Sciaky, oltre a cedere alla Fiat la licenza per la riproduzione delle proprie saldatrici, svolse funzioni di consulenza anche per la installazione delle prime catene di montaggio dell'Alfa Romeo; cfr. «Notiziario Erp», 13 settembre 1949, e D. BIGAZZI, *Alfa Romeo: tecniche della produzione e cultura del lavoro*, in *Alfa: immagini e percorsi 1910-1985*, a cura di A. T. ANSELMi, Milano 1985, p. 62.

²⁴ Si tratta di due volumi dattiloscritti, s.d., rilegati in similpelle verde e intitolati *Piano di razionalizzazione e sviluppo delle officine «Alfa Romeo». Produzione per la congiuntura normale e congiunture eccezionali. III tranche Erp*, conservati presso Centro documentazione storica Alfa Romeo.

²⁵ Cda, 5 ottobre 1953.

²⁶ Piena consapevolezza del rischio di questa scelta è nella relazione presentata da Luraghi in Cda 28 marzo 1953.

²⁷ Cda, 12 novembre 1951 e *Situazione produttiva* cit.

²⁸ Per la vicenda della Giulietta, il riferimento d'obbligo è A. T. ANSELMi, *Alfa Romeo Giulietta*, Milano 1985; per qualche cenno ulteriore sui problemi produttivi si rinvia a D. BIGAZZI, *Dopo la ricostruzione post-bellica, l'inizio della produzione di serie (1946-1970)*, in «Alfa Romeo notizie», n. 107, ottobre 1986, pp. 14-15.

VIII. Relazioni esterne

¹ Tabella 14 nell'«Appendice statistica» al testo di F. Amatori, in questo volume.

² Questi dati provengono da A.S.L., III, 6. Struttura aziendale 1958, Relazione senza intestazione, più volte rielaborata tra il 15 novembre 1958 e il 18 settembre 1959; la indicheremo d'ora in avanti con *Situazione produttiva 1959*.

³ *Nota informativa*, s.d., in A.S.L., II.3. Documenti per il Signor Presidente per fare relazione finanziaria (1959-1960).

⁴ Per questi dati e i successivi il riferimento è a *Situazione produttiva 1959*. Un termine di paragone può essere fornito dalla fonderia dell'Alfa Romeo che aveva nel 1951 una potenzialità mensile di 300 t di getti di ghisa e di 180 t di getti

di alluminio ed elektron, assai inferiore quindi alla produzione effettuabile in un solo turno nello stabilimento di Bolzano; cfr. *Piano di razionalizzazione e sviluppo* cit.

⁵ Mentre non si dispone di dati precisi relativi all'Alfa Romeo, il confronto con la Fiat risulta in questo caso particolarmente impietoso: a Mirafiori erano in funzione ben 114 grandi presse e 214 piccole e medie; cfr. N. TORRETTA, *Gli stabilimenti di Mirafiori e la lavorazione della Fiat 600*, Parte II, in «Ingegneria meccanica», marzo 1956, p. 52.

⁶ Cfr., sempre in riferimento alla Fiat, R. CALANDRI-E. SALVADORI, *La sicurezza nella lavorazione a freddo alle presse*, ibidem, marzo 1957, pp. 25-36, e O. M. SASSI, *Applicazioni di processi automatizzati* cit., pp. 151-162, e IBIDEM, *Considerazioni sul progresso tecnologico alla Fiat nella produzione automobilistica*, in Centro nazionale di prevenzione e difesa sociale, *Il progresso tecnologico sull'economia industriale italiana (1938-1958)*, Milano 1961, vol. II, pp. 199-200; per una sintesi dell'evoluzione tecnica dell'officina presse di Mirafiori, cfr. A. IMAZIO-C. COSTA, *L'organizzazione del lavoro alla Fiat*, Venezia-Padova 1975, pp. 59-65.

⁷ L'articolo di Boddy, apparso su «Motor sport», novembre 1957, è ripreso in N. TROW, *Lancia. The shield and flag*, Newton Abbot 1980, pp. 156-158.

⁸ In realtà la sopraelevazione, effettuata a due riprese, risaliva alla prima metà degli anni '30; cfr. A. BAROCCI, *La fabbrica di Borgo San Paolo* cit., pp. 126 e 129.

⁹ O. M. SASSI, *Considerazioni sul progresso tecnologico* cit., p. 197.

¹⁰ D. BIGAZZI, *Dopo la ricostruzione post-bellica* cit., p. 15.

¹¹ N. TORRETTA, *Gli stabilimenti di Mirafiori e la lavorazione della Fiat 600*, in «Ingegneria meccanica», febbraio 1956, pp. 18-19.

¹² O. M. SASSI, *Considerazioni sul progresso tecnologico* cit., p. 181.

¹³ A.S.L., I. 1.12. Cda 15 ottobre 1958.

¹⁴ Ibidem, Cda 11 dicembre 1958.

¹⁵ Ibidem, Cda 30 marzo 1960, 7 aprile 1961, 2 aprile 1962, 10 aprile 1963, 3 aprile 1964, 29 marzo 1965; IX. 2.60-88, Bilanci e dettagli di bilanci (1946-1975); I. 2.87. Verbali Consiglio Lancia, 6 dicembre 1962-2 febbraio 1966, Verbale 27 gennaio 1964; III. 13. Programma investimenti; IX. 10.11. Promemoria finanziamenti richiesti a banche e società finanziarie per costruire nuove filiali e per la società Fira (1961), nostra elaborazione.

¹⁶ La citazione è tratta dalla testimonianza resa da Pesenti il 12 marzo 1969 nel corso dell'indagine conoscitiva sull'industria automobilistica svolta dalla Commissione industria e commercio della Camera; cfr. Camera dei Deputati. Segretariato generale, *Situazione e prospettive dell'industria automobilistica nazionale*, Roma 1971, pp. 70-71. La ghisa sferoidale era stata impiegata dalla Fiat per l'albero a gomito della 500: rispetto all'acciaio stampato, la fusione in ghisa permetteva il miglioramento della qualità e rilevanti economie di lavorazione; cfr. O. M. SASSI, *Considerazioni sul progresso tecnologico* cit., pp. 204 e segg. e W. J. ABERNATHY, *The productivity dilemma* cit., pp. 196-199.

¹⁷ Si fa riferimento a un documento intestato *Notizie sulla società*, s.d., ma riferito al 1964, in A.S.L. III. 15 (d'ora in avanti *Notizie sulla società 1964*) e a Camera dei Deputati, *Situazione e prospettive* cit., p. 71.

¹⁸ Ibidem, p. 70; dettagli tecnici in *Notizie sulla società 1964* e C. COLLATUZZO, *Conoscere le nostre aziende: la Lancia*, estratto da «Trasporti industriali», n. 68, ottobre 1964, pp. 18-19.

¹⁹ A.S.L., I. 13. Cda 3 aprile 1964.

²⁰ Cfr. C. COLLATUZZO, *Conoscere le nostre aziende* cit., p. 18; per questa nuova fase di automatismi, cfr. S. LEPORATTI, *Note e considerazioni sulla Esposizione Nazionale Americana delle macchine utensili*, in «Ingegneria meccanica», febbraio 1956, pp. 145-147.

²¹ Camera dei Deputati, *Situazione e prospettive* cit., p. 85.

²² Cfr. C. COLLATUZZO, *Conoscere le nostre aziende* cit., p. 19.

²³ Ibidem, p. 14.

²⁴ Ibidem, pp. 18 e 20.

²⁵ Ibidem, p. 21.

²⁶ Qualche informazione tecnica sulle dotazioni di macchinario delle sei officine in *Notizie sulla società 1964*.

²⁷ Cfr. C. COLLATUZZO, *Conoscere le nostre aziende* cit., p. 23, dove si specificano le lunghezze dei vari tipi di trasportatori: 10 km di convogliatori aerei, 1,8 di convogliatori a catena interrata e 1,2 km di nastri trasportatori. Nel 1968 il sistema dei convogliatori di Chivasso raggiungeva i 7 km; cfr. Camera dei Deputati, *Situazione e prospettive* cit., p. 70.

²⁸ *Notizie sulla società 1964* e C. COLLATUZZO, *Conoscere le nostre aziende* cit., pp. 23-25.

²⁹ Ibidem, p. 23.

³⁰ Ibidem e *Notizie sulla società 1964*.

³¹ Ibidem.

³² A.S.L., I. 1.13. Cda 29 marzo 1965; altri completamenti erano segnalati negli anni seguenti: *ibidem*, Cda 30 marzo 1966, 22 marzo 1967 e I. 1.14. Cda 30 marzo 1968.

³³ Camera dei Deputati. *Situazione e prospettive* cit., p. 70: accenni in A.S.L., I. 1.14. Cda, 30 marzo 1968 e 2 aprile 1969.

³⁴ Camera dei Deputati. *Situazione e prospettive*, p. 87, dove il tempo di lavoro necessario per l'Appia nel 1958 è indicato in 684 ore; ancora più elevate le cifre che risultano dalla tabella 14 in «Appendice statistica» al testo di F. Amatori, in questo volume.

³⁵ Per la Fiat: A. IMAZIO-C. COSTA, *L'organizzazione del lavoro alla Fiat* cit.; A. MILANACCIO-L. RICOLFI, *Lotte operaie e ambiente di lavoro. Mirafiori 1968-1974*, Torino 1976; G. GUIDI-A. BRONZINO-L. GERMANETTO, *Fiat. Struttura aziendale e organizzazione dello sfruttamento*, Milano 1974. Per l'Alfa Romeo: *Alfasud*, Napoli, s.d. (ma 1972); A. VILLANI, *Alfa Romeo. Organizzazione del lavoro, ambiente di lavoro, assetto del territorio*, estratto da «Città e Società», 1983, nn. 3-4, pp. 220-276.

³⁶ Negli anni '50 si calcolava che circa il 30% del tempo di lavorazione necessario per la produzione di una vettura fosse di pertinenza dello stampaggio lamiere; cfr. *Attività della Sezione di Milano dell'Anupla*, in «L'Automazione», gennaio 1957, n. 1, p. 31.

³⁷ Per queste trasformazioni più recenti, oltre alla bibliografia cit. nella nota precedente, cfr. P. MIGLIARESE-P. ROMANO, *Strategie di progettazione e organizzazione del lavoro: due casi di realizzazione di impianti innovativi in una grande azienda automobilistica*, in *Progettazione delle nuove tecnologie e qualità del lavoro*, a cura di C. CIBORRA e G. F. LANZARA, Milano 1984, pp. 161-200 e, per il contesto internazionale, W. J. ABERNATHY, *The productivity dilemma* cit., pp. 207-208 e 214-215, e H. KERN-M. SCHUMANN, *La fine della divisione del lavoro. Produzione industriale e razionalizzazione*, Torino 1991, pp. 40-159.

³⁸ W. J. ABERNATHY, *The productivity dilemma* cit., p. 4.

³⁹ La vicenda è dettagliatamente documentata in F. AMATORI, *Impresa e mercato Lancia 1906-1969* cit., cap. IV, 3.

Cinquant'anni di relazioni industriali alla Lancia (1919-1969)

di Giuseppe Berta

I. Un prologo nel «biennio rosso»

¹ Cfr. Associazione fra Industriali Metallurgici, Meccanici ed Affini per il Piemonte, *Consiglio Direttivo, Verbali 1919*. Ringrazio il dott. Faraggiana, vicedirettore dell'Amma, all'epoca in cui è stato scritto questo saggio, per avermi consentito la consultazione dei materiali d'archivio dell'associazione, purtroppo disponibili per il solo anno 1919. Ampî estratti dai verbali degli anni successivi sono però contenuti nell'ancor indispensabile studio di M. ABRATE, *La lotta sindacale nell'industrializzazione in Italia 1906-1926*, Milano 1967, unica ricerca ad aver potuto utilizzare fonti che oggi non sono più accessibili.

² AMMA, *Consiglio Direttivo*, verbale della seduta del 18 settembre 1919, pp. 59-60.

³ *Ibidem*, verbale della seduta del 5 agosto 1919, p. 35.

⁴ *Ibidem*, verbale della seduta del 9 giugno 1919, p. 20.

⁵ *Ibidem*, verbale della seduta del 30 ottobre 1919, pp. 84-85.

⁶ Cfr. *Libro Matricola Operai* (1923-1925), in Archivio Storico Lancia (d'ora in poi: A.S.L.), XI. Lavoro e personale, 1. Libri matricola e forza operai.

⁷ Cfr. S. ORTAGGI, *Il prezzo del lavoro. Torino e l'industria italiana nel primo '900*, con un'introduzione di D. Montgomery, Torino 1988, p. 60.

⁸ AMMA, *Consiglio Direttivo*, verbale della seduta del 30 ottobre 1919, p. 85.

⁹ Mi si conceda il rinvio a *Un caso di industrialismo sindacale: la Fiom del primo Novecento*, in G. BERTA, *Lavoro, solidarietà, conflitti. Studi sulla storia delle politiche e delle relazioni di lavoro*, Roma 1983, pp. 51-85.

¹⁰ Per le posizioni di Tasca in quegli anni, cfr. il suo scritto *I valori politici e sindacali dei Consigli di Fabbrica (Relazione del compagno Angelo Tasca al congresso della Camera del lavoro di Torino e provincia)*, in «L'Ordine Nuovo», 29 maggio 1920, oltre alla testimonianza in merito fornita nel suo *I primi dieci anni del Pci*, con un'introduzione di L. Cortesi, Bari 1970. La dura replica polemica di Gramsci nei suoi confronti sulla questione dei consigli è raccolta in A. GRAMSCI, *L'Ordine Nuovo 1919-1920*, a cura di V. Gerratana e L. Santucci, Torino 1987, pp. 538-542 e 620-627.

¹¹ Si veda la cronaca cittadina de «La Stampa», 1° ottobre 1920.

¹² *Ibidem*, 2 ottobre 1920.

¹³ *Ibidem*, 7 ottobre 1920.

¹⁴ *Incidenti tra impiegati e operai nella fabbrica Lancia*, *ibidem*, 12 ottobre 1920.

¹⁵ *A proposito di alcuni incidenti nello stabilimento Lancia*, *ibidem*, 14 ottobre 1920.

II. L'impresa fra controllo sociale e consenso

¹ *Lancia & C. - Torino*, «Regolamento interno per gli impiegati tecnici ed amministrativi», Torino, 25 maggio 1925, in A.S.L., Fascicoli impiegati, fasc. 219/3148/2.

² *Lancia & C., Fabbrica Automobili - Torino S.A.*, «Regolamento interno per gli Impiegati dell'Industria», Torino, 1° luglio 1941, *ibidem*, fasc. 294/4140.

³ Si veda la copiosa documentazione raccolta nell'apposita sezione dell'A.S.L.

⁴ Cfr. *ibidem*, fasc. 324/4516, che si riferisce a una vicenda occorsa nel 1932.

⁵ Cfr. *ibidem*, fasc. 60/899.

⁶ Testimonianza all'autore di Franco Gheddo, Torino, Fondazione V. Nocentini, 6 giugno 1989.

⁷ Si veda la testimonianza di Romualdo Siccardi (raccolta da O. Saccardo, Torino, Istituto Gramsci, 29 novembre 1984), in Archivio della Fondazione Istituto Piemontese A. Gramsci (d'ora in poi: A.I.P.G.), *Fondo testimonianze orali*.

⁸ Si veda la lettera d'incarico datata 17 giugno 1937, in A.S.L., Fascicoli impiegati, fasc. 145/2114.

⁹ La lettera è datata 2 dicembre «XVIII» (cioè 1940), *ibidem*.

¹⁰ Si veda la già citata testimonianza di R. Siccardi.

¹¹ Si veda la nota, intitolata *Ancora sulla «Lancia»*, del Comandante della Guardia Nazionale Repubblicana, comando provinciale di Torino, 12 aprile 1945, in A.I.P.G., *Carte Nicola Delicio*.

¹² *Libro matricola partigiani* (1937-1948), in A.S.L., XI. Lavoro e personale, 1. Libri matricola e forza operai.

¹³ *Libro matricola ex internati* (1937-1948), *ibidem*.

¹⁴ La fotografia è conservata in A.I.P.G., *Carte Delicio*.

¹⁵ Si veda a questo proposito ancora la testimonianza, già ricordata, di R. Siccardi.

¹⁶ Cfr. N. DELICIO, *A proposito di una trasmissione radiofonica sul 25 aprile*, dattiloscritto, s. d., *ibidem*.

III. Speranze e realtà del dopoguerra

¹ Traggo questo brano dalla trascrizione della testimonianza di R. Siccardi.

² *Convenzione per regolamentare l'attività della commissione interna operai*, 7 aprile 1944, in A.S.L., XI. Lavoro e personale. 4. Relazioni sindacali (Accordi aziendali).

³ E quanto si apprende da una nota redatta dalla componente Fiom della commissione interna Lancia, in data 12 febbraio 1951, conservati in A.I.P.G., *Fondo Fiom*. b. 140.

⁴ *Statuto del consiglio consultivo di gestione Lancia*, 26 marzo 1946, in A.S.L., XI. Lavoro e personale. 4. Relazioni sindacali.

⁵ Lancia & C., *Assemblea Generale Ordinaria e Straordinaria dei Soci del 12 giugno 1947*, Torino, s.d., s.n.p.

⁶ *Elezioni generali consiglio consultivo di gestione*, 11 settembre 1947, in A.S.L., XI. Lavoro e personale. 4. Relazioni sindacali.

⁷ Lancia & C., *Assemblea Generale Ordinaria dei Soci del 12 giugno 1947* cit.

⁸ Lancia & C., *Assemblea Generale Ordinaria dei Soci del 15 aprile 1948*, Torino, s.d., s.n.p.

⁹ Lancia & C., *Assemblea Generale Ordinaria e Straordinaria dei Soci del 28 aprile 1949*, Torino, s.d., s.n.p.

¹⁰ *Memorandum* inviato a S.E. il Prefetto di Torino, 11 giugno 1948, in A.S.L., XI. Lavoro e personale. 4. Relazioni sindacali.

¹¹ *Riassunto delle fasi adeguamento orari delle maestranze degli stabilimenti di Torino e Bolzano in rapporto alle variazioni dei programmi di produzione*, 17 giugno 1948, *ibidem*.

¹² *Comunicato* della commissione interna Lancia, 8 giugno 1948, *ibidem*.

¹³ *Sciopero generale a Torino per la serrata della Lancia*, in «L'Unità», 15 giugno 1948. Cfr. anche *Oggi sciopero generale bianco*, in «La Stampa», 15 giugno 1948.

¹⁴ *Torino ha risposto con lo sciopero generale alla serrata ordinata dai padroni della Lancia*, in «L'Unità», 16 giugno 1948.

¹⁵ Cfr. *Torino ha sconfitto i padroni della Lancia*, in «L'Unità», 17 giugno 1948; *Sospesi serrata e sciopero, la vertenza è discussa a Roma e Un segnale d'allarme*, in «La Stampa», rispettivamente 17 e 18 giugno 1948.

¹⁶ *Verbale della riunione della Commissione interna tenuta in Torino il 2 agosto 1948*, in A.S.L., XI. Lavoro e personale. 4. Relazioni sindacali (Accordi aziendali).

¹⁷ *Verbale della riunione tenutasi in Torino il 6 settembre 1948*, *ibidem*.

¹⁸ Si veda la comunicazione inviata dalla direzione generale Lancia all'Unione Industriale di Torino, 16 dicembre 1948, *ibidem*.

¹⁹ Cfr. per esempio *Verbale della riunione tenutasi in Torino il 19 febbraio 1949*, *ibidem*.

²⁰ Si tenga presente in particolare l'importante accordo siglato presso l'Unione Industriale il 6 luglio 1950 sulla parificazione salariale con la Fiat, in seguito sostanzialmente disatteso, *ibidem*.

IV. Le ambiguità della cultura del lavoro

¹ I dati sono tratti dalla già citata scheda preparata dai commissari interni Fiom e datata 12 febbraio 1951.

² *Ibidem*.

³ Cfr. A. GIBELLI, *I «grandi costruttori»: etica del lavoro, miti produttivistici e lotte operaie a Genova (1949-1951)*, introduzione ad A. MICHELI, *Ansaldo 1950. Etica del lavoro e lotte operaie a Genova*, Torino 1981, pp. VII-LXV, ma soprattutto G. SAPELLI, *Gli «organizzatori della produzione» tra struttura d'impresa e modelli culturali*, in *Storia d'Italia, Annali 4: Intellettuali e potere*, a cura di C. VIVANTI, Torino 1981, pp. 591-696 e IDEM, *La cultura della produzione: «autorità tecnica» e «autonomia morale»*, in *Le culture del lavoro. L'esperienza di Torino nel quadro europeo*, a cura di B. BOTTIGLIERI e P. CERI, Bologna 1987, pp. 23-51. Più sorvegliate, forse perché sorrette da una diretta esperienza di vita operaia, le considerazioni di A. ACCORNERO, *Il lavoro come ideologia*, Bologna 1980, *passim*.

⁴ L'analisi qui svolta è largamente tributaria della ricostruzione fornitami da F. Gheddo, nella testimonianza già menzionata.

⁵ Secondo un dato — peraltro poco attendibile — gli iscritti Fiom alla Lancia sarebbero stati, attorno al 1952, circa 2.800. Derivo questo dato dai materiali in fase di ordinamento della Camera del lavoro di Torino, depositati presso A.I.P.G.

⁶ Il dato, molto approssimativo, è contenuto nella testimonianza già citata di R. Siccardi.

⁷ Cfr. D. MONTGOMERY, *Rapporti di classe nell'America del primo 900*, con un'introduzione di E. Benenati e V. Fou, To-

rino 1980, p. 29. Si tratta di una battuta di «Big Bill» Haywood degli *Industrial Workers of the World*.

V. Una terapia d'urto

¹ L'episodio è descritto in Sez. Sindacale Fiom Lancia, *Documentazioni. I lavoratori della Lancia per la difesa della libertà e dei loro diritti democratici*, agosto 1956, in A.I.P.G., *Fondo Fiom*, b. 140.

² *Ibidem*.

³ Si veda le pagine che alla «terapia dei licenziamenti», applicata da Fidanza alle Acciaierie di Terni, dedica F. BONELLI, *Lo sviluppo di una grande impresa in Italia. La Terni dal 1884 al 1962*, Torino 1975, pp. 259 e segg.

⁴ Cfr. *Grandioso successo della Fiom fra i lavoratori della Lancia di Torino*, in «L'Unità», 27 marzo 1958: la Fiom era passata dal 49,6 al 64,8% dei voti.

⁵ Cfr. *Chiesti 540 licenziamenti alla Lancia*, in «L'Unità», 5 settembre 1958 e *Iniziata la procedura sindacale per i licenziamenti della Lancia*, in «La Stampa», 6 settembre 1958.

⁶ Cfr. G. PASTORE, 1958: *anno caldo*, in IDEM, *I lavoratori nello stato*, Firenze 1963, pp. 404-426.

⁷ *Chiesti 450 licenziamenti alla Lancia cit.*

⁸ *Concluso alla Lancia di Bolzano un accordo per i licenziamenti*, in «Stampa Sera», 8 settembre 1958.

⁹ *Chiesta per i licenziamenti alla Lancia la mediazione del Ministro del Lavoro*, in «La Stampa», 19 settembre 1958.

¹⁰ *La direzione Lancia respinge ogni accordo e invia le 550 lettere di licenziamento*, in «L'Unità», 21 settembre 1958.

¹¹ *Stamane per i licenziati della Lancia la mediazione del ministro Vigorelli*, in «La Stampa», 23 settembre 1958.

¹² *La Lancia riassume 143 operai licenziati*, in «La Stampa», 25 settembre 1958. Si veda inoltre «L'Unità» di quello stesso giorno per un commento del sindacalista Sergio Garavini.

VI. «Oggi Lancia, domani Fiat»

¹ *Promemoria riservato per D. G.*, 9 maggio 1961, in A.S.L., XI. Lavoro e personale, 4. Relazioni sindacali (Accordi aziendali).

² Cfr. tabella annessa, *ibidem*.

³ *Ibidem*.

⁴ Camera dei Deputati. Segretariato generale. *Situazioni e prospettive dell'industria automobilistica nazionale* (Indagine conoscitiva della XII Commissione permanente), n. 7, Roma 1971, p. 79.

⁵ *Ibidem*, pp. 69-70.

⁶ Si veda la tabella annessa *ibidem*, p. 77; i dati relativi al personale sono invece a p. 78.

⁷ *Ibidem*, p. 70.

⁸ *Ibidem*, p. 84.

⁹ Cfr. per esempio *Richiedere l'aumento di L. 40 orarie che devono aumentare con l'incremento del rendimento*, in «La Scintilla», a. VIII, n. 5, dicembre 1960.

¹⁰ Agli inizi degli anni '60 erano stati licenziati ancora l'operaio Elio Cicchero e l'impiegato Mario Maglione, entrambi della Fiom.

¹¹ G. LOLLÌ, *Rivendicazioni ed elemento politico nello sciopero alla Lancia*, in «Quaderni Rossi», n. 2, 1962, pp. 32-62.

¹² Lancia & C., *Assemblea Generale Ordinaria degli Azionisti 11 maggio 1963. Bilancio al 31 dicembre 1962*, s.i.t., p. 9.

¹³ Per un ampio esame dell'accordo, si veda il fascicolo, intitolato *L'accordo alla Lancia dopo quasi un mese di sciopero bianco*, del periodico della Cisl torinese, «Forze del lavoro», a. VII, n. 2, 15 febbraio 1962.

¹⁴ G. LOLLÌ, *Rivendicazioni ed elemento politico nello sciopero della Lancia cit.*, p. 41.

¹⁵ *Ibidem*, p. 40.

¹⁶ Qualche spunto in merito in P. GABERT, *Turin ville industrielle. Etude de géographie économique et humaine*, Parigi 1961, *passim*.

¹⁷ Cfr. D. LANZARDO, *La rivolta di Piazza Statuto. Torino, luglio 1962*, Milano 1979, pp. 86 e segg.

¹⁸ *Ibidem*.

¹⁹ G. LOLLÌ, *Rivendicazioni ed elemento politico nello sciopero alla Lancia cit.*, p. 43.

²⁰ Mi rifaccio ulteriormente, per queste annotazioni, alla testimonianza di F. Gheddo.

²¹ Fim-Cisl, *Comunicato stampa*, 1° dicembre 1966, in *Archivio della Fondazione Vera Nocentini, Carte Franco Gheddo*.

²² Lancia & C., *Elezioni Comint 1969*, *ibidem*.

²³ *Tafferugli e violenze all'interno della Lancia e della Fiat Mirafiori con l'assalto agli uffici*, in «La Stampa», 11 ottobre 1969.

La Lancia come fenomeno tecnico

di Guido Rosani

I.

La scuola di progettazione

¹ B. G. FALCHETTO, *Memorie di Lavoro*, quaderno di ricordi e memorie raccolto dal figlio con particolare riferimento a brani del diario di lavoro tenuto da B. G. Falchetto negli anni di permanenza alla Lancia. Pubblicato in parte su «Rivista Lancia», numeri vari.

² Testimonianza di Nino Rosani raccolta dall'autore e confermata da Piero Bassano.

³ Vedi in «Rivista Lancia», n. 9, autunno 1962, *Vincenzo Lancia inedito* di D. JAPPELLI.

⁴ Vedi nota 3 e ricordi di Nino Rosani.

⁵ e ⁶ Vedi brevetti Lancia del giugno 1915 ed ottobre 1919 relativi a motori con disposizione dei cilindri a V. Cfr. inoltre W. H. J. OUDE WEERNINK, *La Lancia*, seconda edizione 1991, pp. 39-45.

⁷ Vedi n. 1 e intervista di John H. Doyle a Battista Giuseppe Falchetto del 20 giugno 1970.

⁸ Vedi F. BERNABÒ, *Storia della Lancia*, pubblicata a puntate su «Rivista Lancia», n. 21, estate 1967.

⁹ Vedi D. JAPPELLI, *Ricordo di Vittorio Jano*, in «Rivista Lancia», n. 16, estate 1965.

¹⁰ Testimonianza di Francesco De Virgilio raccolta dall'autore. Vedi inoltre W. H. J. OUDE WEERNINK, *op. cit.*, pp. 132 e 133.

¹¹ Circa il ritorno in Lancia di B. G. Falchetto si veda *Memorie di lavoro* cit. in nota 1.

¹² Vedi nota 9.

¹³ Vedi in «Rivista Lancia», *In memoria di Antonio Fessia* di G. CALBIANI, n. 25.

¹⁴ Intervista dell'autore a Ettore Zaccone Mina.

II.

La progettazione di insieme e la filosofia dell'integrazione sinergica dei gruppi

¹ Vedi B. G. FALCHETTO, *Memorie di lavoro* cit., in cap. I, nota 1.

² Vedi nota precedente.

³ Vedi F. BERNABÒ, *Storia della Lancia*, in «Rivista Lancia», n. 7.

⁴ Vedi nota 1.

⁵ Il prezzo della Fiat 1500 nel 1936 era di 21.500 lire, mentre l'Aprilia era stata messa in vendita a 23.500. Secondo i coefficienti di rivalutazione della moneta, il prezzo delle due vetture nel 1991 sarebbe stato rispettivamente di 24.800.000 e 27.120.000 lire.

⁶ Vedi nota 1.

⁷ Vedi *Aprilia*, edizione commemorativa del 50° anniversario dell'Aprilia edita da Lancia nel 1986.

⁸ Vedi nota 1.

⁹ Vedi F. AMATORI, *Impresa e mercato Lancia 1906-1969*, cap. III, 1, in questo volume.

¹⁰ Vedi F. BERNABÒ, *Veicoli Lancia in grigioverde*, in «Rivista Lancia», n. 17, autunno-inverno 1965.

¹¹ Vedi cap. precedente, nota 10.

¹² Intervista dell'autore a Manfredi Lancia.

¹³ Intervista a Francesco De Virgilio. In un primo tempo la frizione dell'Aurelia era stata prevista alloggiata a ridosso del motore, ma alcuni problemi vibrazionali della trasmissione convinsero Jano a spostare il disinnesto posteriormente integrato al gruppo propulsore.

¹⁴ Per il periodo delle competizioni 1953-1955 vedi V. MORETTI, *La scommessa di Gianni Lancia*, 1986, e G. ROSANI, *1924 e le Lancia sport*, 1992.

¹⁵ Le notizie relative alla vera potenza della D50 di Formula 1 sono ricavate da alcuni verbali di sala prova motori a firma Dante Mattei, capo del reparto motori da competizione.

¹⁶ Vedi articolo di A. FESSIA, *Perché è nata così*, in «Rivista Lancia», n. 3.

¹⁷ Vedi F. BERNABÒ, *La Flaminia*, in «Rivista Lancia», n. 27.

¹⁸ Intervista dell'autore a Attilio Pasquarelli.

¹⁹ Vedi F. BERNABÒ, *La Flavia*, in «Rivista Lancia», n. 35.

²⁰ Intervista dell'autore a Attilio Pasquarelli.

²¹ Vedi nota precedente.

III. La progettazione meccanica

¹ e ² Vedi A. FESSIA, *Motori a V stretto*, in «Rivista Lancia», n. 14, autunno-inverno 1964.

³ Vedi cap. I, nota 7.

⁴ Notizie ricavate da fonti varie: A.S.L., Situazione inventario delle macchine utensili; interviste varie dell'autore a Attilio Pasquarelli, Piero Bassano e Damiano Nicola.

⁵ A.S.L., Notizie circa la produzione Lancia nel periodo bellico.

⁶ Vedi W. H. J. OUDE WEERNINK, *La Lancia* cit.

⁷ Vedi cap. prec., nota 20.

⁸ Vedi P. CASUCCI, *Lancia Fulvia HF*, 1988.

⁹ Intervista dell'autore a Sandro Fiorio.

IV. Vizi privati e pubbliche virtù

¹ Vedi catalogo ricambi Augusta e manuale di uso e manutenzione Fiat 508 Balilla.

² Catalogo ricambi Aprilia e Aurelia.

³ Vedi distinta base di unificazione dei materiali in memoria tecnica interna della Direzione Tecnica Lancia, D.T. 1951.

⁴ A.S.L., Situazione inventario macchine utensili. Vedi anche G. SUBBRERO, *Relazioni sull'azienda*, in questo volume.

⁵ Intervista dell'autore a Damiano Nicola e Nino Rosani.

⁶ Vedi «Rivista Lancia», numeri vari, e A.S.L., Situazione inventario della macchine utensili.

⁷ B. G. FALCHETTO, *Memorie di lavoro* cit.

Le corse della Lancia

di Guido Rosani

¹ Vincenzo Lancia continuò a pilotare vetture della Fiat in corsa ancora fino al 1908, nonostante la nuova attività industriale.

² Inizialmente Gianni Lancia non sembrava convinto delle risorse commerciali di una vettura coupé e, per uno sbocco sportivo aveva previsto, come antagonista della berlina Alfa 1900, un'evoluzione potenziata dell'Aurelia berlina, la B21 e quindi la B22 di 90 cv.

³ Alcune delle soluzioni tecniche studiate per le versioni sportive della B20 vennero poi adottate in produzione sulle vetture delle serie successive.

⁴ I primi disegni e studi della D20 risalgono all'ottobre 1952.

⁵ Intervista a Cesare Girella del 1965.

⁶ Si sapeva che la Mercedes preparava un rientro in grande stile nelle competizioni, ma si pensava che il primo impegno sarebbe stato con le vetture Sport biposto. Tutti erano stati tratti in inganno dalla vettura a ruote carenate intravista in prova a Monza e, come tale, creduta una Sport e non una Formula 1.

⁷ I giornalisti tecnici presenti alla gara irlandese notarono particolarmente il distacco di Jano, ormai concentrato sullo sviluppo della D50, nei confronti delle vetture Sport.

⁸ I freni a disco erano già una positiva realtà fino dalla 24 Ore di Les Mans dell'anno precedente, vinta dalla Jaguar. Nonostante studi effettuati dai progettisti, Jano fu sempre contrario alla loro adozione.

⁹ Secondo la testimonianza di Walter Levizzani, responsabile della messa a punto vetture al Reparto Corse, il ritiro della vettura di Ascari fu causato da un guasto alla pompa della benzina, dovuto ad una imperfetta dosatura della miscela di alcool, benzolo e benzina, che veniva utilizzata come carburante.

¹⁰ Dati ricavati dal libro giornale della Scuderia Lancia S.r.l. anni 1953 e successivi.

¹¹ Vedi nota precedente.

¹² Intervista a Nino Rosani.

¹³ *Le carte scoperte. I bilanci Lancia 1910-1969*, di A. D. Foschi, Edizione Franco Angeli, 1990.

¹⁴ Una conferma della preoccupazione della Mercedes è desumibile dalla trattativa intercorsa con la casa tedesca per l'acquisizione del materiale D50, allo scopo di eliminare un pericoloso avversario. Vedi *La scommessa di Gianni Lancia* di V. MORETTI, Edizioni di Autocritica, 1986.

¹⁵ Con un accordo al Gran Premio del Belgio, a Spa-Francorchamps, Pasquarelli si assicurò praticamente Mike Haw-

thorn come prima guida della squadra, ma la decisione della direzione generale di sospendere l'attività, annullò la trattativa.

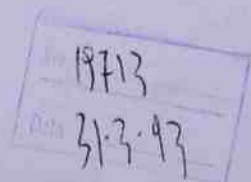
¹⁶ Testimonianza di Ettore Zaccone Mina.

¹⁷ Una vettura D50A, assolutamente nuova, venne occultata da Walter Levizzani prima della consegna del materiale alla Ferrari e conservata in segreto in un magazzino. Fu poi «ritrovata» alcuni anni dopo ed incorporata nella collezione del Museo di fabbrica.

¹⁸ Il primo nucleo di piloti della «HF Squadra Corse» annoverava, fra gli altri piloti, Leo Cella, Franco Patria, Massimo Natili, Marco Crosina, Piero e Francesco Frescobaldi, Giorgio Pianta, Claudio Maglioli.

¹⁹ Almo Bosato di Torino e Facetti di Milano.

Finito di stampare
nel mese di dicembre 1992
presso lo Stabilimento Grafico
del Gruppo Editoriale Fabbri s.p.a., Milano



Franco Amatori, professore associato di storia economica all'Università Bocconi, si è occupato in particolare di business history e ha pubblicato, tra l'altro, una storia della Rinascenza.

Florence Baptiste, ricercatrice presso l'Università di Lione, si è occupata di storia dell'Ottocento e Novecento con particolare riguardo alla formazione delle popolazioni urbane, alla mobilità professionale e sociale, ai percorsi legati alla migrazione.

Giuseppe Berta, insegna storia economica presso il Libero Istituto Universitario «C. Cattaneo» di Castellanza (Varese). È autore di numerosi saggi di storia dell'industria, delle relazioni industriali e della comunità degli affari.

Duccio Bigazzi, professore presso l'Università degli studi di Milano, si è occupato in particolare della storia dell'industria automobilistica e del lavoro operaio nel settore metalmeccanico. Dirige la rivista «Archivi e imprese».

Maria Teresa De Palma ha svolto ricerche di storia sociale e si occupa di metodologia e organizzazione archivistica.

Guido Rosani, giornalista e tecnico del settore auto e motociclistico, ha pubblicato, un libro sulle Lancia da competizione.

Giancarlo Subbrero, studioso di storia economica e archivi industriali, ha collaborato all'ordinamento dei fondi Lancia e Nebiolo dell'Archivio Storico Fiat.

